

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR  
CÂMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TÁSSIA REPISO MESQUITA

**ANÁLISE DO DESEMPENHO DE FRANQUIAS LOCALIZADAS NO  
MUNICÍPIO DE CACOAL ATRAVÉS DO *BALANCED SCORECARD***

CACOAL/RO

2014

TÁSSIA REPISO MESQUITA

**ANÁLISE DO DESEMPENHO DE FRANQUIAS LOCALIZADAS NO  
MUNICÍPIO DE CACOAL ATRAVÉS DO *BALANCED SCORECARD***

Artigo de Conclusão de Curso apresentado à  
Fundação Universidade Federal de Rondônia,  
Câmpus Professor Francisco Gonçalves  
Quiles, como requisito parcial para obtenção  
do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Adriano Camiloto da  
Silva

CACOAL/RO

2014

## **FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**

### **ATA DE DEFESA DO ARTIGO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

#### **CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – 21 DE JULHO DE 2014**

Aos 21 (vinte e um) dias do mês de Julho de dois mil e quatorze, reuniu-se na Sala 02 – Bloco B do Curso de Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR – Câmpus Professor Francisco Gonçalves Quiles, a banca constituída pelos Professores: Prof. Ms. Adriano Camiloto da Silva (presidente), Prof. Ms. Geraldo Luiz Francisco da Silva (membro), e Prof.<sup>a</sup> Ms. Lindsay de Oliveira Mesquita Torres (membro), para examinar o (a) candidato (a) **TÁSSIA REPISO MESQUITA** na prova de defesa de seu Artigo de Conclusão de Curso intitulado: *ANÁLISE DO DESEMPENHO DE FRANQUIAS LOCALIZADAS NO MUNICÍPIO DE CACOAL ATRAVÉS DO **BALANCED SCORECARD***. O presidente da Comissão iniciou os trabalhos às 21:57 h, solicitando ao candidato que apresentasse resumidamente os principais aspectos de seu trabalho. Concluída a exposição, os examinadores arguíram alternadamente o candidato sobre os diversos aspectos do Trabalho. Após a arguição, a Comissão reuniu-se para avaliar o desempenho do (a) candidato (a), obtendo nova final 100 (CEM). A ata segue assinada pelos membros da banca.

Cacoal/RO, 21 de Julho de 2014.

Banca Examinadora:

---

Prof. Ms. Adriano Camiloto da Silva

Presidente

---

Prof. Ms. Geraldo Luiz Francisco da Silva

Membro

---

Prof. Ms. Lindsay de Oliveira Mesquita Torres

Membro

Agradeço a Deus, que com seu inexplicável amor me permitiu concretizar mais este sonho. Ao meu orientador, Prof. Camiloto, por ter aceitado me ajudar nessa caminhada e ter sido tão dedicado. Aos professores de Administração e aos colegas da UNIR que além do conhecimento, proporcionaram muitos risos. A minha família e ao meu noivo, meus amores. Obrigada!

# ANÁLISE DO DESEMPENHO DE FRANQUIAS LOCALIZADAS NO MUNICÍPIO DE CACOAL ATRAVÉS DO *BALANCED SCORECARD*<sup>1</sup>

Tássia Repiso Mesquita<sup>2</sup>

## RESUMO:

O sistema de franquias se caracteriza por configurar um modelo de negócio que proporciona vantagens competitivas através do gerenciamento de uma rede composta por unidades interligadas, porém independentes entre si. Este artigo tem como objetivo avaliar o desempenho das franquias instaladas no município de Cacoal/RO através do *Balanced Scorecard*. A metodologia utilizada apresenta método indutivo, natureza descritiva, com abordagem qualitativa. As técnicas de coleta de dados foram à pesquisa bibliográfica e o questionário estruturado. Os sujeitos da pesquisa foram os proprietários ou gerentes das franquias instaladas no centro comercial de Cacoal. O universo contou com 17 franquias, das quais 13 concordaram em participar livremente, sendo validados 12 questionários. Os dados foram analisados observando as médias obtidas nos indicadores de desempenho contidos no questionário, onde as perspectivas do *Balanced Scorecard* foram avaliadas conforme a Escala de Likert. Os resultados mostram que o município de Cacoal é um local atrativo para franquias de diversos segmentos. Evidenciou-se também que o grau de satisfação dos franqueados de Cacoal é considerado bom, mas que algumas melhorias precisam ser realizadas. Foi constatado que as maiores vantagens percebidas pelos franqueados se referem ao posicionamento da marca, ao suporte gerencial da franqueadora e a credibilidade com fornecedores. O ponto que foi percebido maior nível de insatisfação se refere à falta de reuniões entre os participantes da rede, o que prejudica o gerenciamento do conhecimento. Sugere-se que as franqueadoras busquem formas de integrar os participantes da cadeia, para utilizar o conhecimento destes, e assim poder criar estratégias direcionadas para a resolução dos problemas dessas unidades.

**PALAVRAS-CHAVE:** Franquias. *Balanced Scorecard*. Desempenho.

## INTRODUÇÃO

O sistema de franquias é um modelo de negócio que se iniciou na Idade Média, sendo aprimorado para atender as exigências do mercado. Esse sistema consiste em uma técnica de negócio formatado, onde há uma relação de interesses de crescimento e lucros mútuos entre os envolvidos, no caso, a rede franqueadora e suas unidades franqueadas (BERNARD, 2008). Sendo um modelo de negócio inserido em um mercado altamente competitivo, as franquias devem avaliar como suas estratégias contribuem para um desempenho sustentável.

---

<sup>1</sup> Artigo de Conclusão de Curso apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia – Câmpus Professor Francisco Gonçalves Quiles, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Ms. Adriano Camiloto da Silva.

<sup>2</sup> Acadêmica graduando em Administração pela Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR. E-mail: tassia.r@hotmail.com.

A Associação Brasileira de *Franchising*<sup>3</sup> (ABF, 2013) levantou dados financeiros que refletiram bons números para o setor nos últimos 10 anos. Porém, Kaplan e Norton (1997) afirmam que não se pode gerenciar o crescimento sustentável utilizando apenas dados financeiros, pois é necessário que a empresa utilize uma visão sistêmica do negócio para tomar decisões acertadas. Com base nesse pensamento, os autores supracitados desenvolveram na década de 1990 a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), que a princípio consistia apenas em um mecanismo de mensuração das estratégias empresariais e, após aplicações e aperfeiçoamento passou a ser utilizada como importante ferramenta gerencial, proporcionando a mensuração e controle das estratégias implantadas para o alcance da missão e visão da empresa.

O cenário econômico no Brasil, a globalização e a crescente exigência dos consumidores deixou o mercado muito profissional, não sobrando espaço para amadorismos e incompetências gerenciais (PLÁ, 2001). Fontes, Ferrari e Gomes (2013) destacam que a mortalidade de pequenas e médias empresas no Brasil é de 46% durante os três primeiros anos, enquanto que no setor de franquias esse índice é de 5% no mesmo período. Neste contexto, aderir a uma franquia mostra-se como uma ótima opção por apresentar menor risco ao empreendedor que busca iniciar uma atividade empresarial própria e para a rede franqueadora que terá a possibilidade de expandir sua marca sem a necessidade de altos investimentos (BERNARD, 2008).

A competição acirrada entre as empresas em busca de maior participação de mercado, lucratividade e perpetuação, exige estratégias que monitorem o desempenho passado e atual, mas que também possibilite o sucesso futuro. Lima Júnior (2008) diz que o *Balanced Scorecard* focaliza o futuro e visa o aprimoramento do desempenho interno da empresa, através da mensuração do desempenho associado à orientação da estratégia. Conforme Kaplan e Norton (1997) essa ferramenta traduz a missão e a estratégia empresarial e oferece instrumento para o alcance da visão, que consiste na projeção do sucesso futuro. As informações relativas ao desempenho do setor de franquias no Brasil estão baseadas apenas em dados financeiros, portanto, são insuficientes para mensurar se o crescimento é sustentável. Com base nesse contexto, a pergunta-problema da pesquisa é: qual o desempenho das franquias localizadas no município de Cacoal/RO?

---

<sup>3</sup> *Franchising*: termo em inglês para franquia.

Para responder a problemática da pesquisa, o objetivo geral será analisar o desempenho de franquias através do *Balanced Scorecard*. Tendo como objetivos específicos: descrever a atual situação das franquias em Cacoal, analisar o desempenho das franquias localizadas no centro comercial de Cacoal e determinar os fatores que contribuem para a escolha do sistema de franquias.

A motivação para a escolha do tema da pesquisa se deu considerando três critérios: o pessoal, o socioeconômico e o científico. No campo pessoal, a escolha da pesquisadora foi baseada no interesse sobre o setor de franquias adquirido durante a graduação em Administração, devido o crescente aumento de franquias que se instalaram no município durante esse período, e visando maior conhecimento do tema para uma possível atuação profissional e acadêmica na área. Na esfera socioeconômica a escolha foi pautada levando em consideração a importância das franquias para o desenvolvimento sustentável das regiões onde atuam, pois são em geral microempresas geradoras de emprego e renda local. No âmbito científico a importância da pesquisa é justificada pela escassez de material publicado sobre o tema, não tendo sido encontrado nenhuma publicação específica sobre as franquias instaladas em Cacoal/RO.

## **1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

No capítulo fundamentação teórica é realizado um apanhado sobre os conceitos e o estágio do tema, com objetivo de identificar os pontos de vista, as concepções e convicções dos principais autores (PRODANOV E FREITAS, 2013).

### **1.1 CONCEITO DE FRANQUIA**

Bernard (2008) relata que o sistema de franquias surgiu a cerca de 1.000 anos, durante a Idade Média, quando o poder estava relacionado à posse da terra. Nesse período os reis concediam a poucos privilegiados um espaço nas feiras para que os seus produtos fossem comercializados, recebendo em troca um percentual sobre o faturamento, caracterizando o pagamento de *royalties*<sup>4</sup>. No século XIX, nos Estados Unidos da América (EUA), foi que se

---

<sup>4</sup> Royalties: palavra de origem inglesa que se refere a uma importância cobrada pelo proprietário de uma patente de produto, processo de produção, marca, entre outros, ou pelo autor de uma obra, para permitir seu uso ou comercialização.

deu a evolução desse sistema. Ribeiro *et al.* (2011) comentam que em 1852, a empresa de máquinas de costura *Singer Sewing Machine Company*, começou a expandir suas vendas através de contratos firmados com pequenos comerciantes, onde concedia o direito exclusivo da venda de seus produtos, métodos de operação e a logomarca “*Singer*”. Os comerciantes por sua vez deveriam arcar com as despesas para adaptação de suas lojas.

Após o fim da Segunda Guerra Mundial, Vance (2010) relata que o sistema de franquias cresceu substancialmente nos EUA, pois os veteranos de guerra, ao voltarem a sua vida civil precisavam iniciar uma atividade comercial. Porém, estavam com a concepção de que não precisariam mais receber ordens de ninguém e que seriam donos de si. Com base nesses desejos e aspirações começaram a abrir seus próprios empreendimentos. No entanto, por não terem competência para gerir uma empresa muitos faliram (RIBEIRO *et al.* 2011). Após se frustrarem em experiências individuais, encontraram no sistema de franquias o melhor meio de crescer e alcançar sucesso. Nesse período, as redes de franquias encontraram o ambiente propício para expandirem, surgindo às redes de refeições rápidas (*fast-food*), de locação de automóveis, hotéis e outros comércios (VANCE, 2010).

Bernard (2008) e Ribeiro *et al.* (2011) afirmam que no Brasil as primeiras franquias foram abertas em 1950, iniciando na década de 60 as redes *Yázigi* e CCAA. Na década seguinte começaram a chegar às primeiras redes internacionais, sendo que a primeira unidade do *McDonald's* foi aberta em 1979 no Rio de Janeiro. Somente na década de 80 o setor de franquias começou a se organizar, surgindo em 1987 a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), numa tentativa de estruturar um segmento que já dava indícios de sucesso. Em 15 de dezembro de 1994 foi sancionada pelo então Presidente da República, Itamar Franco, a Lei n.º 8.955, que dispõe sobre o contrato de franquia empresarial.

O art. 2º da Lei n.º 8.955/94 define franquia como:

...o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL, 1994).

O jurista Carvalho (2012) aborda que esta lei estabelece as regras do contrato e a relação entre franqueador e interessados em adquirir uma unidade franqueada,



sendo este um relacionamento prévio ou contrato e não após ele. Conforme esta lei, Rodrigues e Arend (2011) dizem que a rede franqueadora deve disponibilizar a todos os interessados em adquirir uma unidade um Circular de Oferta de Franquia (COF), sendo necessário conter neste documento todos os dados comerciais, financeiros, jurídicos, balanços e demonstrações financeiras da franquia dos últimos dois anos.

Bernard (2008) diz que franquia é a união entre duas partes que trabalham sob um mesmo sistema e almejam sucesso e lucro mútuo. Ribeiro *et al.* (2011) afirmam que este modelo de negócio é uma forma de repetir os procedimentos adotados por um empreendimento de sucesso sem, no entanto, ser uma garantia de sucesso. Conforme Plá (2001) é um modelo de distribuição de serviços, produtos e/ou tecnologias mediante a relação entre franqueador e franqueado, onde o franqueado tem o direito de usufruir de um modelo de negócio já testado mediante uma contraprestação financeira. Fontes, Ferrari e Gomes (2013) definem franquia como um sistema de negócio de menor risco, pois o franqueado não começa do zero, recebendo suporte gerencial da unidade franqueadora, esta em contrapartida expandindo sua marca com investimentos de terceiros e recebendo valores financeiros. Vance, Fávero e Luppe (2008) dizem que é um modelo que permite a empresa expandir seus negócios investindo menos recursos financeiros.

Souza e Lourenzani (2011) descrevem as franquias como um sistema de negócio já definido e testado com boa aceitação perante os consumidores. As franquias são, portanto, um sistema de distribuição de produtos, serviços e/ou tecnologias, implantados com base em procedimentos já testados e aprovados, que visa à expansão de mercado e da marca por um lado e suporte gerencial e menores riscos de outro, caracterizando uma relação empresarial que envolve interesses de sucesso mútuo entre o franqueador e seus franqueados. Para Pimentel (2010) o sistema de franquias funciona porque alia o poder de mercado de um grande negócio com a flexibilidade de um pequeno estabelecimento.

Conforme exposto pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2008) as vantagens do sistema de franquias decorrem do fato de que o franqueado inicia um negócio contando com a credibilidade de uma rede; o franqueado recebe suporte gerencial e treinamentos do franqueador; é feita uma análise de viabilidade do negócio; maior facilidade de acesso a créditos; maior poder de barganha com fornecedores e ganhos com economia de escala; expansão da rede e da marca com menor investimento; maiores

vantagens competitivas uma vez que os produtos já foram testados; iniciar o negócio conhecendo o público-alvo e as principais estratégias dos concorrentes; e, independência jurídica uma vez que o franqueado não é um funcionário da rede franqueadora.

As desvantagens são constatadas uma vez que o franqueado tem menor flexibilidade para tomar decisões; são realizadas auditorias de forma constante e permanente para verificar o andamento das unidades; a localização e a arquitetura do empreendimento geralmente são determinadas pela franqueadora; a criatividade do franqueado é limitada; pode haver falhas decorrentes da escolha de uma franquia problemática, e há o risco da franquia escolher franqueados que não possuem perfil que se enquadre no perfil exigido, podendo prejudicar a imagem da franquia perante o mercado consumidor; o desempenho de uma unidade pode prejudicar o desempenho das demais; alto custo de aquisição; taxas que deverão ser repassadas a franqueadora permanentemente (SEBRAE, 2008).

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2006) destaca que o sistema de franquias não foi inventado por uma pessoa ou empresa criativa, mas seu surgimento e sua evolução foram resultado da solução de problemas encontrados por comerciantes concernentes as necessidades de expansão e de permanência de suas características essenciais. Ressalta que o crescimento e desenvolvimento desse sistema estão ocorrendo de forma natural e contínua, também em razão da quebra de barreiras comerciais, promovido pela globalização.

O sistema de franquias modificou-se com o passar dos anos e essas mudanças ocorreram em duas direções complementares. Conforme Bernard (2008) primeiramente, a uniformização dos procedimentos relacionados ao negócio, desde padrões de qualidade ligados a operação, administração e a comercialização, devem ser feitos conforme previamente definido para que o empreendimento obtenha sucesso. Em um segundo momento, ocorreu à evolução na troca de informações entre os integrantes da cadeia, visando à eficiência do sistema de modo geral. Portanto, o aperfeiçoamento desses empreendimentos se deu através de um sistema com métodos e procedimentos que se mostrasse eficiente e eficaz.

Conforme o MDIC (2006) o sistema de franquias é dividido em seis gerações, sendo as duas primeiras consideradas franquias simples e da terceira geração em diante franquias de

negócio formatado. Segundo Ribeiro *et al.* (2011) as seis gerações de franquias definem a evolução desse modelo quanto ao grau de sistematização e profissionalização.

Quadro 01: Características das franquias conforme as gerações.

| GERAÇÃO        | CARACTERÍSTICAS   |
|----------------|---|
| 1 <sup>a</sup> | Sistema alternativo de distribuição de produtos ou serviços, sem exclusividade da marca e com pouco suporte gerencial (BERNARD, 2008). Trata-se de uma estratégia de expansão de mercado, sem preocupação com o controle.   |
| 2 <sup>a</sup> | Conforme Ribeiro <i>et al.</i> (2011) esta geração se caracteriza pela exclusividade de distribuição da marca, porém, o controle ainda é pouco considerado.   |
| 3 <sup>a</sup> | São franquias de negócio formatado. Nestas franquias os franqueadores repassam aos franqueados todo o seu <i>know-how</i> <sup>5</sup> operacional. Nesta geração o franqueador possui controle rígido das operações dos franqueados (RIBEIRO <i>et al.</i> 2011).  |
| 4 <sup>a</sup> | São franquias do aprendizado. Nesta geração os franqueados contribuem efetivamente para solução de problemas e busca de oportunidades da rede. A rigidez é mais exigida no que se refere à missão e valores da organização (BERNARD, 2008).   |
| 5 <sup>a</sup> | Nestas franquias o franqueador busca conhecer os fatores críticos de sucesso da rede, para que os franqueados tenham controle do seu desempenho. A franqueadora deixa de ser o agente principal das mudanças e passa a ser um fiscalizador e coordenador do processo (RIBEIRO <i>et al.</i> 2011).  |
| 6 <sup>a</sup> | Conforme Ribeiro <i>et al.</i> (2011, p.18) esta geração surgiu em 2009 em um evento promovido pela ABF e pela Associação Franquia Sustentável (AFRAS). Esta geração se caracteriza por “considerar a capacidade de transformar realidades e colaborar para consolidar negócios rentáveis, mas também justos e sustentáveis”. Nesta geração as franquias possuem maior responsabilidade social. |

Fonte: Adaptado pelo autor (2014).

A evolução desse sistema foi apoiada pelo uso da tecnologia e pela sistematização e sinergia da informação e do conhecimento, gerando redes de aprendizagem mais competitivas e dinâmicas. Bernard (2008) e Ribeiro *et al.* (2011) relatam que embora estas gerações reflitam a evolução das formas de franquias, ainda hoje existem exemplos de redes em cada uma destas gerações, portanto, uma nova geração não eliminou a anterior.

## 1.2 IMPORTÂNCIA DAS FRANQUIAS NO BRASIL

Plá (2001) argumenta que no Brasil o sistema de franquias é um setor em amplo crescimento e expansão. Ribeiro *et al.* (2011) vêem este sistema como um gerador de

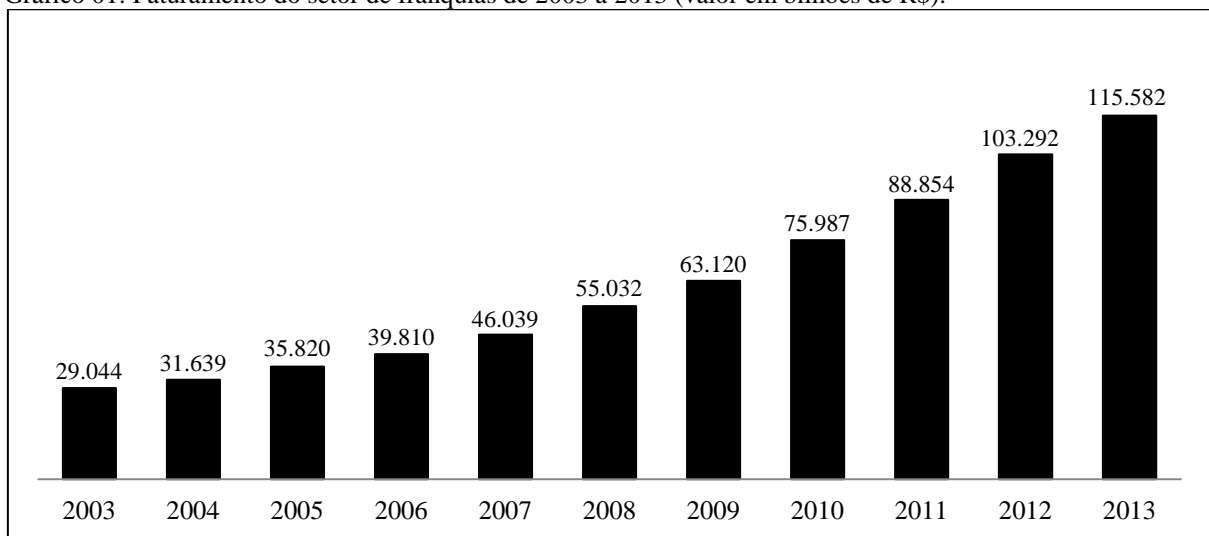
<sup>5</sup> Know-how: é o conhecimento prático de como executar alguma tarefa.

oportunidades, afirmando que as franquias deixaram de ser uma tentativa de negócio e hoje é um modelo bem estruturado e organizado, com grande capacidade de crescimento.

A Associação Brasileira de *Franchising* (2009) apontou que desde outubro de 2008 o setor expandiu consideravelmente em virtude da crise econômica mundial, e as razões para esse crescimento foi o fato de que os executivos demitidos ou mesmo os que perceberão que era hora de se precaver com um segundo plano encontraram no sistema de franquias maior segurança para investir seus recursos, em virtude do formato e marca consolidada.

Uma das formas de observar o crescimento de um setor da economia é através da análise do seu faturamento. Conforme Vasconcellos (2007) o faturamento corresponde à receita bruta de produção, que por sua vez é a renda produzida por cada setor de atividade. O faturamento alcançado pelo setor de franquias está apresentando crescimento contínuo, evidenciando sua notória importância na economia. Esse crescimento pode ser observado nos números alcançados pelo setor. Em 2013 a ABF disponibilizou o levantamento desse faturamento, mostrando os valores de 2003 a 2013.

Gráfico 01: Faturamento do setor de franquias de 2003 a 2013 (valor em bilhões de R\$).



Fonte: Associação Brasileira de *Franchising* (2013).

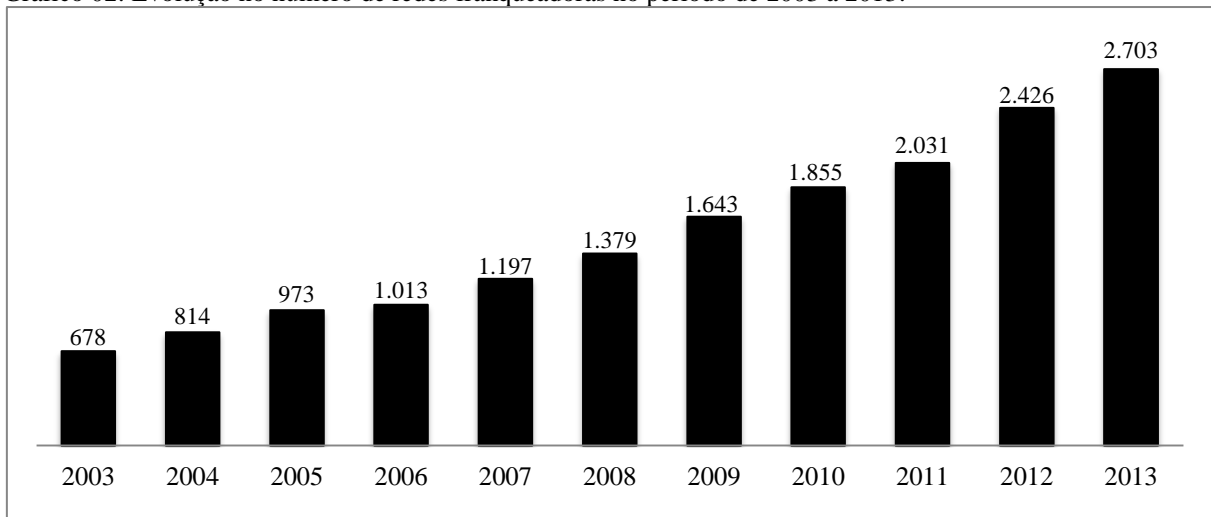
Ao estudar o gráfico 01 percebe-se que o faturamento do setor nos primeiros anos não apresentava crescimento significativo, passando a ser mais expressivo a partir de 2008, e evoluindo desde então a um ritmo acelerado. Em 2003 o setor faturava anualmente 29 bilhões de reais. Após 10 anos, o setor já estava com o seu faturamento quase 300% maior, chegando à casa dos 115 bilhões de reais. Estes números refletem a soma do crescimento de todos os segmentos de franquias, demonstrando que este tipo de negócio tem alto índice de aceitação

no mercado consumidor, pois o faturamento reflete o quantitativo de receita gerada pelas entradas de caixa.

O crescimento do setor é evidenciado também pelo aumento no número de redes franqueadoras, mostrando que as empresas estão implantando esse modelo de negócio em suas estratégias de expansão de mercado. A ABF (2009) aponta que o aumento na quantidade de *shopping centers* no Brasil é um dos principais motivos do aumento no número de redes franqueadoras, pois estes lugares são em geral grandes concentradores de pessoas, o que contribui para que as franquias obtenham grande visibilidade, já que possuem marca consolidada.

Conforme levantamento realizado pela ABF (2013) o número de redes franqueadoras tem crescido nos últimos 10 anos, evidenciando o crescimento do setor e o maior interesse por parte das empresas em adotar este sistema de negócio como estratégia competitiva. Este aumento é evidenciado no gráfico 02.

Gráfico 02: Evolução no número de redes franqueadoras no período de 2003 a 2013.

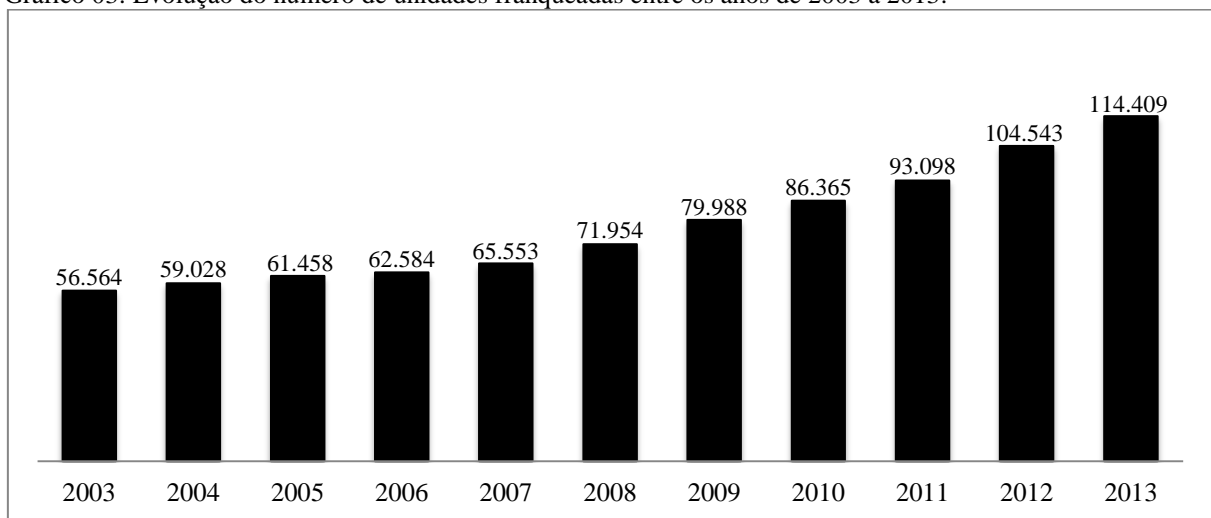


Fonte: Associação Brasileira de *Franchising* (2013).

De acordo com o gráfico 02, no ano de 2003 o número de redes de franquias era de 678 unidades, apresentando baixo crescimento nos três anos seguintes. As redes começaram a crescer com mais intensidade a partir de 2007, quando o número de redes era de 1.197, dando saltos consideráveis nos anos seguintes, chegando em 2013 com um total de 2.703 redes de franquias em todo o Brasil. Estes números refletem não apenas o crescimento no número de redes, mas também a profissionalização dessas organizações, pois só é possível alcançar este crescimento contínuo com franquias bem planejadas, organizadas e controladas.

O crescimento no número de redes franqueadoras é evidenciado no aumento no número de unidades franqueadas. A abertura de novas unidades franqueadas é um fator de desenvolvimento econômico e social, pois conforme a ABF (2009) os franqueados não são funcionários da rede franqueadora, são parceiros e, portanto, são empresários que contribuem para o desenvolvimento sustentável local, uma vez que na grande maioria são microempresários que empregam e investem no local onde a unidade franqueada está inserida. Portanto, a abertura de unidades franqueadas é um fator positivo para o desenvolvimento local, já que proporciona a diminuição das desigualdades sociais, através da geração de emprego e renda. Por se tratar de microempresas, além dos funcionários, os proprietários também investem seus salários no município em que está localizada a franquia. Dessa forma, o mercado em geral se beneficia.

Gráfico 03: Evolução do número de unidades franqueadas entre os anos de 2003 a 2013.



Fonte: Associação Brasileira de *Franchising* (2013).

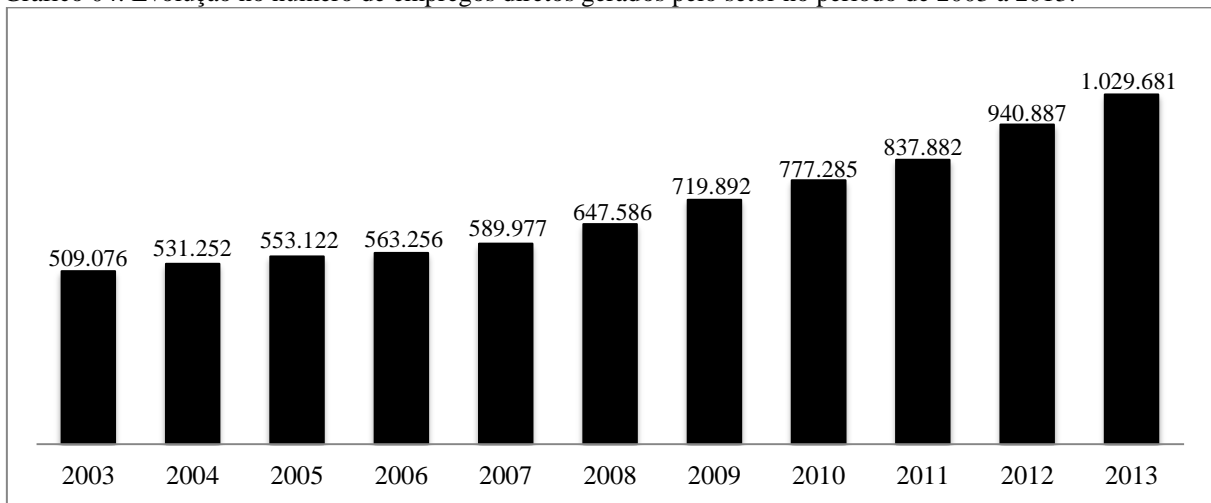
O crescimento no número de unidades franqueadas se manteve estável entre os anos de 2003 a 2007, como exposto no gráfico 03. Após o ano de 2008, o número de unidades franqueadas saltou para quase 20.000 novos empreendimentos, fechando o ano de 2012 com mais de 100.000 unidades franqueadas abertas no Brasil. Entre o período de 2003 a 2013 o aumento no número de unidades franqueadas foi de quase 90%. Esse dado reflete a boa rentabilidade desse tipo de empreendimento, já que o faturamento cresceu cerca de 300%.

A importância do setor de franquias é sem dúvida de grande relevância socioeconômica para o Brasil. Rodrigues e Arend (2011) afirmam que a capacidade de investir financeiramente em um empreendimento é fundamental para a economia de qualquer país, visto que a abertura de um novo negócio gera emprego e aumento da arrecadação de

tributos, proporcionando o desenvolvimento sustentável do país. Vale destacar que por se caracterizarem como microempresas os postos de trabalho gerados por unidade será baixo, se comparado a outros setores da economia, que requerem mais mão de obra. No entanto, como o número de unidades tem crescido o aumento no número de postos de trabalho também tende a seguir esse ritmo.

Segundo Gigliotti (2010) dentre os aspectos que contribuem para que uma pessoa adquira uma unidade franqueada estão fatores como busca por melhor qualidade de vida, bem-estar socioeconômico e cultural e oportunidade de emprego. Porém, as unidades franqueadas não são fonte de emprego e renda apenas para o proprietário, mas para os demais funcionários envolvidos nas operações. O autor supracitado menciona que pelo fato do proprietário da unidade pertencer ao local onde ela está inserida, a comunidade aceita melhor sua permanência no local.

Gráfico 04: Evolução no número de empregos diretos gerados pelo setor no período de 2003 a 2013.



Fonte: Associação Brasileira de *Franchising* (2013).

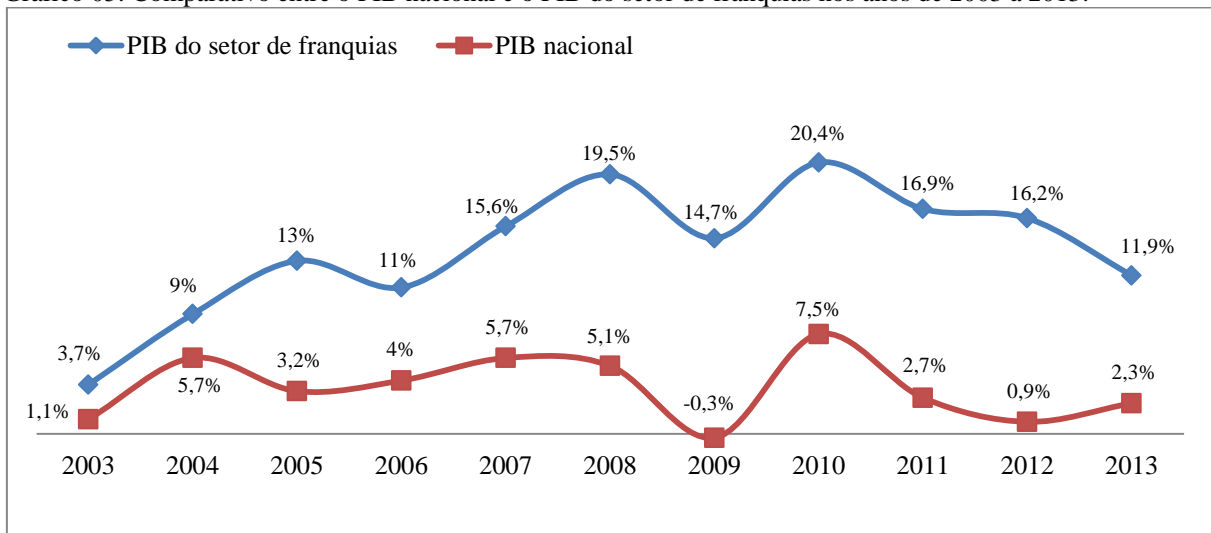
Conforme o gráfico 04 nota-se que em 10 anos o setor de franquias deu um salto no número de empregos diretos de 85%. Durante o período de 2003 a 2007 esse crescimento foi pouco significativo, passando a crescer mais expressivamente a partir de 2008. Vale ressaltar que mesmo com a crise econômica que se iniciou em 2008 a geração de empregos no setor não sofreu prejuízos, pelo contrário, a partir da crise as franquias foram importante fonte de emprego e renda. O aumento no número de redes franqueadoras e de unidades franqueadas são os fatores que contribuíram para a geração de empregos no setor.

Considerando que as unidades franqueadas se caracterizam por serem pequenos

empreendimentos, o aumento na quantidade de emprego direto tende a acompanhar o crescimento do setor. Portanto, o setor de franquias contribuiu para que muitos cidadãos que foram demitidos de empresas que sofreram impacto com a crise econômica de 2008, fossem realocados em novas franquias que surgiram nesse período, impedindo um caos no índice de emprego do país (ABF, 2009).

O crescimento contínuo no número de redes e unidades franqueadas, bem como faturamento e quantidade de empregos diretos são indicadores do desenvolvimento e boa aceitação do modelo de franquia enquanto estratégia de negócio. Para evidenciar melhor seu desenvolvimento a ABF (2013) gerou um comparativo entre o Produto Interno Bruto (PIB) do setor e o PIB nacional. Conforme exposto por Lanzana (2008) e Troster e Mochón (2002) o Produto Interno Bruto se refere à renda gerada pela produção de bens e serviços em determinado limite geográfico durante certo período de tempo. Sendo assim, ao expor o PIB do setor de franquias, a ABF buscou demonstrar através de números o desempenho do setor em relação à média geral de todos os setores de atividades.

Gráfico 05: Comparativo entre o PIB nacional e o PIB do setor de franquias nos anos de 2003 a 2013.



Fonte: Associação Brasileira de *Franchising* (2013).

De acordo com o gráfico 05, o PIB gerado no setor de franquias desde 2003 sempre se manteve superior a média nacional, indicando maior crescimento do ramo de franquias em relação à média dos demais ramos de negócio. Em 2003 o PIB nacional cresceu 1,1% enquanto que o PIB do setor de franquias chegou a 3,7%. Como exposto pela ABF (2009) em outubro de 2008 a crise econômica mundial assolava a economia do país, e o impacto na economia brasileira já começou a ser sentida no ano subsequente, quando apresentou resultado negativo. No ano de 2012 o PIB brasileiro cresceu somente 0,9%, sendo que o setor



de franquias teve seu PIB em 16,2%. 2010 foi o ano que o setor de franquias apresentou maior desempenho, com 20,4% de crescimento. No entanto, em 2013 enquanto o PIB nacional apresentou crescimento, o PIB do setor de franquias sofreu um declínio de 4,3% em relação a 2012. Porém, ainda assim seu PIB continua consideravelmente maior que o PIB nacional.

### 1.3 GESTÃO ESTRATÉGICA EM FRANQUIAS

Ribeiro *et al.* (2011) dizem que o pensamento estratégico iniciou-se apenas avaliando o desempenho financeiro das empresas, porém, por não darem as ferramentas adequadas de gestão sistêmica tornou-se obsoleto. Para se manterem no mercado e crescerem de modo sustentável, as empresas passaram a sentir a necessidade de gerenciar com informações que propiciassem suporte para decisões que refletissem no futuro, foi nesse ponto que Kaplan e Norton desenvolveram a ferramenta *Balanced Scorecard*.

Moura (2011) diz que com a evolução do pensamento estratégico empresarial, muitas empresas passaram a adotar a gestão estratégica como mecanismo de superação dos desafios que as circundam. De acordo com Tavares (2010) a gestão estratégica engloba todo o processo da estratégia, que vai desde sua concepção até sua implantação, além de contribuir para adoção de um sistema organizacional adequado para o melhor processo de implementação dessas estratégias. A gestão estratégica serve para mensurar o presente e o futuro, buscando criar métodos onde as ações presentes contribuam para a construção do futuro.

A gestão estratégica engloba a organização de forma sistêmica e integrada, passando a ser necessário não apenas pensar estrategicamente, mas planejar, controlar, dirigir e coordenar todas as ações para que a empresa cumpra sua missão e alcance sua visão. Segundo Ribeiro *et al.* (2011) a gestão estratégica no setor de franquias deve integrar todos os participantes da cadeia, pois as redes franqueadoras podem gerenciar o conhecimento dos integrantes para criar valor que garanta o sustentáculo futuro. Essa integração deve ocorrer entre franqueadora e seus franqueados, entre os franqueados e com fornecedores e parceiros.

Conforme Moura (2011), a gestão estratégica tem como foco o cumprimento da missão, mantendo-a equilibrada a visão, preservando valores que proporcionem uma integração harmônica com o ambiente. Sendo, portanto, a força motriz que impulsiona as

ações estratégicas da empresa. Ribeiro *et al.* (2011) dizem que é responsabilidade da rede franqueadora criar o ambiente propício para que essas diretrizes sejam alcançadas.

#### 1.4 *BALANCED SCORECARD*

A ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) é traduzida por Ribeiro *et al.* (2011, p. 36) como “Indicadores Balanceados de Desempenho”. Conforme Moura (2011) o *Balanced Scorecard* foi desenvolvido em 1990 por Robert Kaplan e David Norton nos Estados Unidos da América (EUA). Kaplan e Norton (1997) afirmam que com o início da Era da Informação na década de 90 e o acelerado crescimento da competição empresarial, os indicadores de desempenho baseado apenas em informações financeiras e contábeis utilizados até então deixaram de ser suficientes.

Moura (2011, p. 72) diz que o “modelo BSC foi elaborado para a organização medir o seu desempenho, e traduz a missão e a estratégia num conjunto abrangente de medidas de desempenho da gestão estratégica”. Kaplan e Norton (1997) afirmam que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de mensuração do desempenho da empresa através da integração de medidas financeiras e não financeiras, de ativos tangíveis e intangíveis.

Segundo Kallás (2003), inicialmente o *Balanced Scorecard* era tratado como um sistema de medição de desempenho baseado em indicadores de desempenho, e hoje é considerada uma ferramenta gerencial. Costa (2001) diz que o uso do BSC mostrou a grande ineficiência gerencial de alinhar as estratégias de longo prazo com as ações de curto prazo. Ao constatar essa inabilidade gerencial, Kaplan e Norton (1997) concluíram que era possível utilizar o BSC como uma ferramenta de foco e alinhamento das estratégias de longo prazo as estratégias de curto prazo, avaliando os resultados obtidos com as ações de curto prazo para verificar se a empresa estava caminhando dentro de sua missão rumo a sua visão.

Em razão da necessidade que surgia de criação de valor futuro que garantisse a sustentabilidade da empresa, Kaplan e Norton desenvolveram a ferramenta *Balanced Scorecard*. Conforme Tavares (2010) foram desenvolvidas quatro perspectivas distintas de avaliação do desempenho, sendo elas: perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e do crescimento e aprendizagem.

**a) Perspectiva financeira e de negócios:** Kaplan e Norton (1997) afirmam que a mensuração do desempenho financeiro indica se a implantação e execução das estratégias estão proporcionando melhoria do resultado financeiro. São os objetivos financeiros que servem de base para as demais perspectivas do BSC. Tavares (2010) diz que a medida financeira é a mais objetiva, pois todas as outras três perspectivas precisam ser convertidas em valores financeiros, pois de nada adianta ótimo desempenho com clientes, nos processos internos e no crescimento e aprendizagem se a empresa não estiver tendo lucro com isso. Chiavenato (2010) diz que a perspectiva financeira pode ser avaliada conforme itens como retorno dos investimentos, lucro e valor agregado ao patrimônio líquido.

**b) Perspectiva clientes e expansão:** Kaplan e Norton (1997) ensinam que na perspectiva do cliente o BSC possibilita que a empresa identifique o público-alvo, seus mercados de atuação para atender esses clientes e as medidas para conquistá-los. Moura (2011) diz que para mensurar o desempenho sobre a perspectiva do cliente, são analisados fatores como satisfação, fidelização, retenção de clientes potenciais, participação de mercado e lucratividade. Kaplan e Norton (1997) acrescentam que para obter um desempenho superior no longo prazo, as organizações precisam criar e oferecer produtos ou serviços de valor agregado para os clientes.

**c) Perspectiva dos processos internos:** Conforme Kaplan e Norton (1997) sob a perspectiva dos processos internos o BSC avalia os processos-chave para o sucesso da empresa e no qual ela deve buscar a excelência. Esses fatores terão impacto na satisfação dos clientes e acionistas e na concretização dos objetivos financeiros. Moura (2011) diz que as empresas precisam definir os processos que precisam ser melhorados e definir quais medidas serão utilizadas para avaliar a consecução dos objetivos. Kaplan e Norton (1997) afirmam que a formulação dos objetivos dessa perspectiva só deverão ser concebidos após a definição dos objetivos financeiros e dos clientes.

**d) Perspectiva do crescimento e aprendizagem:** Esta última perspectiva do BSC busca desenvolver objetivos para proporcionar o aprendizado e o crescimento da organização. As três perspectivas anteriores mostram onde a organização deve focar para ter um desempenho excelente, já a perspectiva do crescimento e aprendizagem se refere aos objetivos que deverão impulsionar as empresas a atingirem os objetivos que almejam. Na perspectiva de aprendizado e crescimento a empresa deve criar meios para construir crescimento

sustentável, baseado na construção do pensamento estratégico, capaz de enxergar oportunidades e soluções. Pois, a intensa competição global requer das empresas constantes melhorias no desempenho de suas capacidades e na agregação de valor para os clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

As quatro perspectivas avaliadas pela ferramenta *Balanced Scorecard* fornecem informações para que as empresas adequem seus processos para garantir a otimização de seus processos internos, satisfação dos clientes, alcance de resultados financeiros positivos e capacidades de inovação e crescimento contínuo. Através dessa ferramenta, é possível avaliar o alinhamento e foco da empresa na sua missão e visão (KAPLAN; NORTON, 1997).

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à forma de estudo para a realização deste artigo científico, o tipo utilizado foi o descritivo, com abordagem qualitativa e o método indutivo.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 52) na pesquisa descritiva o pesquisador observa, analisa, registra, ordena e interpreta os dados, sem intervir sobre eles. A abordagem qualitativa consiste no pensamento de que há uma relação indissociável entre o sujeito e o objeto pesquisado, que não é possível ser traduzido por números, visto que as particularidades do ser devem ser respeitadas (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20). Oliveira (2011, p. 12) afirma que o método indutivo vai do particular para o geral, ou seja, com base em premissas verdadeiras que se constrói o resultado final.

O universo da pesquisa compreendeu todas as franquias identificadas no centro comercial do município de Cacoal/RO, sendo que destas, somente as franquias filiadas a Associação Brasileira de *Franchising* fizeram parte do universo. Dessa forma, o universo da pesquisa foi de 17 franquias, sendo que 13 concordaram em participar livremente da pesquisa.

As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram à pesquisa bibliográfica e o questionário. A pesquisa bibliográfica se refere ao estudo de material já publicado por outros autores sobre o tema da pesquisa. Está técnica possibilita a confrontação da realidade pesquisada com a teoria estudada. O questionário se caracteriza por ser uma série de perguntas ordenadas, organizadas em blocos temáticos que devem ser respondidas pelo

sujeito da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Os procedimentos de coleta de dados se deram primeiramente através da pesquisa bibliográfica, realizada no segundo semestre de 2013 e no primeiro semestre de 2014. Na pesquisa bibliográfica foi utilizado publicações de livros, artigos, dissertações, teses e revistas. O objetivo da pesquisa bibliográfica foi aprofundar no estudo do tema, bem como conhecer os aspectos abordados pelos autores. Nesta pesquisa, a revisão da literatura aborda a evolução do sistema de franquias, os principais conceitos, sua importância socioeconômica para o Brasil; bem como o que os autores falam sobre a gestão estratégica em franquias e, por fim, foi realizada uma prévia discussão sobre o *Balanced Scorecard*.

O questionário (ANEXO A) utilizado foi retirado da dissertação de Silva (2013) intitulada “Ganhos competitivos do arranjo produtivo local de confecções em Pimenta Bueno”. O questionário foi estruturado em blocos temáticos, sendo que cada um deles era composto de perguntas/indicadores referentes às quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. O período de aplicação dos questionários foi dos dias 05 a 20 de junho de 2014, tendo sido aplicado 13 questionários, e validados 12 questionários.

Os questionários foram aplicados pessoalmente com os gerentes ou proprietários das franquias. Responderam aos questionários válidos 04 gerentes e 08 proprietários. A escolha dos sujeitos da pesquisa se deu pelo fato de ocuparem funções que possibilitam maior conhecimento sobre as práticas comerciais das franquias. O objetivo do questionário foi identificar a percepção dos sujeitos em relação à situação da franquia onde atuam, bem como os fatores que contribuem para que as pessoas adquiram franquias e para saber o desempenho das franquias localizadas no centro comercial de Cacoal/RO.

Para garantir a integridade e a dignidade do sujeito da pesquisa, bem como contribuir para o desenvolvimento da ciência dentro de padrões éticos, foi entregue aos sujeitos da pesquisa um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO B), dessa forma, apenas responderam ao questionário aqueles que concordaram com sua participação voluntária na pesquisa. Para manter a discrição dos sujeitos, não serão divulgados os nomes das franquias participantes.

A pesquisa foi realizada no município de Cacoal/RO, em franquias instaladas no

centro comercial da cidade. Esta delimitação territorial se deu pelo fato de que as franquias geralmente estão inseridas em locais de maior circulação de pessoas. Conforme a Prefeitura Municipal de Cacoal (2012) os limites geográficos da pesquisa foram ao Norte a Rua Marechal Deodoro da Fonseca, ao Sul a Travessa 31 de Março, a Leste a Avenida Sete de Setembro e a Oeste a Avenida Belo Horizonte.

A pesquisa foi realizada com 12 franquias, sendo que o segmento de atuação das mesmas é: (01) acessórios pessoais, calçados e tênis; (01) bebidas, cafés, doces, salgados e sorvetes; (02) bijuterias, jóias e óculos; (01) educação e treinamento; (03) escola de idiomas; (01) negócios, serviços e conveniência; (02) vestuário; e, (01) móveis, decoração e presentes.

Os dados coletados foram analisados conforme as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. O questionário utilizado para a coleta de dados foi estruturado conforme a Escala de Likert, portanto, as perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e do crescimento e aprendizagem foram avaliadas em escalas que podem variar do péssimo ao ótimo, possuindo também a opção “não sei responder”. A tabulação se deu por meio da utilização da planilha eletrônica Microsoft Office Excel 2007, onde foram construídas tabelas que permitiram maior visualização dos resultados obtidos.

As perspectivas do BSC foram separadas em blocos temáticos no questionário, sendo que em cada bloco havia certa quantidade de questões relacionadas àquela perspectiva. O resultado sobre o desempenho das franquias se deu pelo cálculo da média de cada questão, e a média de cada perspectiva se deu pela média obtida pela junção destas questões. Com esse cálculo foi possível visualizar a percepção sobre cada assunto abordado.

Para a análise do desempenho das franquias, em cada uma das quatro perspectivas foram comentados três indicadores que obtiveram a maior pontuação e os dois indicadores que receberam a menor pontuação. As tabelas contendo as médias de cada indicador poderão ser visualizadas no apêndice A.

Esta pesquisa científica está estruturada conforme o “Manual do Artigo Científico do Curso de Administração”, elaborado por Silva, Torres Neto e Quintino (2010).

### 3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado, onde os participantes responderam qualitativamente sobre diversos aspectos inerentes as franquias onde atuam. Com base nestes dados foi possível gerar informações capazes de responder aos objetivos da pesquisa.

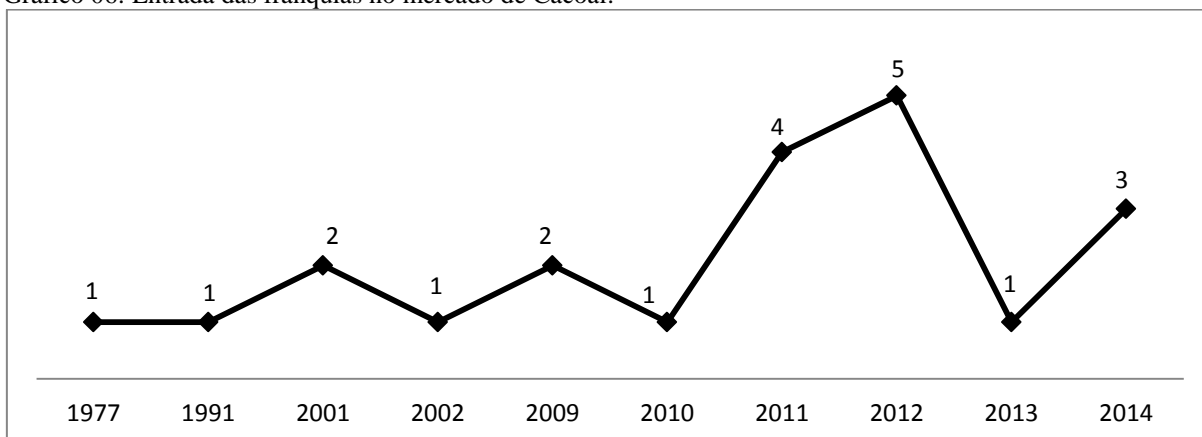
#### 3.1 O SETOR DE FRANQUIAS NO MUNICÍPIO DE CACOAL/RO

O setor de franquias tem se mostrado muito relevante para a economia no Brasil. No município de Cacoal o setor tem expandido consideravelmente. Durante a coleta dos dados da pesquisa foram identificadas 21 unidades franqueadas, sendo que 17 estão localizadas dentro dos limites geográficos da pesquisa e apenas 04 estão instaladas fora do centro comercial. Esses dados estão em conformidade com o exposto pela ABF (2009), quando afirma que as franquias geralmente estão instaladas em locais de maior circulação de pessoas.

Quanto à representatividade do município no mercado de franquias de Rondônia, Ramos (2013) diz que o estado conta com 309 franquias. Sendo que 157 unidades estão instaladas na capital Porto Velho e cerca de 20 unidades na segunda maior cidade do estado, que é Ji-Paraná. Dessa forma, Porto Velho responde por 51% das franquias do estado, Ji-Paraná por 6%, e Cacoal, que possui 21 franquias, responde por 7%. Esses dados mostram que Cacoal é um município mais visionado que Ji-Paraná, embora dados do IBGE (2010) afirmem que Ji-Paraná possui cerca de 40 mil habitantes a mais que Cacoal.

As informações contidas no gráfico 06 são referentes ao ano de inauguração das 21 franquias identificadas no município de Cacoal durante essa pesquisa. Com esses dados é possível notar que apenas 02 franquias estão instaladas no município há mais de 20 anos, e que entre 2003 e 2008 não houve abertura de novas unidades. Também é possível verificar que quase 43% das franquias que estão instaladas hoje no município foram abertas entre 2011 e 2012. Foi verificado que de 1977 a 2008, foram 31 anos em que apenas 05 franquias foram abertas, enquanto que de 2009 a 2014, essa quantia triplicou, tendo sido abertas 16 franquias em 06 anos.

Gráfico 06: Entrada das franquias no mercado de Cacoal.



Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2014.

\* Nos períodos de 1978 a 1990, 1992 a 2000 e 2003 a 2008 não houve abertura de franquias em Cacoal.

Conforme exposto por Bernard (2008) e Ribeiro *et al.* (2011) as primeiras franquias começaram a surgir no Brasil a partir de 1950. Com base nas informações do gráfico 06 é possível notar que em menos de três décadas após a inauguração das primeiras franquias no Brasil, Cacoal já recebeu uma unidade. Esse é um fator muito relevante, pois mostra o potencial do município para esse tipo de empreendimento.

A partir do ano 2000, foi possível constatar pelo gráfico 06 uma frequência maior na quantidade de inauguração de franquias no município. No entanto, entre 2003 e 2008 não foi aberta nenhuma franquia. Essa estagnação também pôde ser observada em nível nacional, tendo em vista que, conforme levantamento da ABF (2013), nesse período o crescimento no número de novas unidades franqueadas foi bem lento, só passando a ser mais expressivo a partir do final de 2008.

O gráfico 06 também revela que 2011 e 2012 foram os anos onde houve o maior número de abertura de franquias em Cacoal, sendo que em 2013 houve uma queda considerável de cerca de 70%, voltando a crescer em 2014 novamente. É válido ressaltar que 2014 têm se mostrado um ano promissor para o setor em Cacoal, visto que 03 novas franquias foram abertas durante o primeiro semestre do ano.

O crescimento contingencial do município é um dos fatores que contribuíram para a expansão do setor. Conforme dados do censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), em 2010 a população de Cacoal era de 78.574 habitantes, e a estimativa para 2013 é que o município estivesse com uma população de 85.863 habitantes. Como as franquias possuem marca consolidada, o crescimento contingencial de uma



localidade contribui para o aparecimento de novas unidades. Outro fator que contribui para o fortalecimento do setor é que 65% do PIB do município é gerado pelo setor de serviço (IBGE, 2010). Esse dado é muito relevante, visto que as franquias do município atuam no comércio de prestação de serviços.

O crescimento populacional de um município ocasiona o crescimento econômico, através do aparecimento de novas empresas e de novas oportunidades de negócio. O aumento no número de novos empreendimentos proporciona aos consumidores maiores oportunidades de escolha. Esse fato faz com que as empresas busquem formas de se destacar dos concorrentes. Dessa forma, as franquias se tornam uma ótima alternativa, pois aliam as estratégias mercadológicas de uma grande empresa com a influência de uma marca conhecida. Portanto, ao adquirir uma franquia consolidada o empreendedor já consegue se destacar dos concorrentes desde sua entrada no mercado. Essa estratégia de diferencial através da marca pôde ser observado, pois os sujeitos da pesquisa consideraram que o posicionamento da franquia no *ranking* do seu segmento é ótimo.

A ABF (2013) disponibilizou um ranking contendo as 25 maiores franquias no Brasil, considerando o número de unidades franqueadas. Por meio desses dados foi possível identificar que 14 dessas franquias têm unidade em Cacoal. A tabela 01 expõe a classificação das franquias que possuem instalação no município.

Tabela 01: Relação de franquias, por número de unidades, que possuem instalações em Cacoal.

| Classificação | Rede                | Segmento                                     | Nº. de unidades |
|---------------|---------------------|--|-----------------|
| 1º            | O Boticário         | Cosméticos e perfumaria                      | 3.635           |
| 2º            | Colchões Ortobom    | Móveis, decoração e presentes                | 1.819           |
| 4º            | Cacau Show          | Bebidas, cafés, doces, salgados e sorvetes   | 1.604           |
| 5º            | Kumon               | Educação e treinamento                       | 1.593           |
| 7º            | Subway              | Alimentação                                  | 1.511           |
| 8º            | Wizard Idiomas      | Escolas de idiomas                           | 1.264           |
| 10º           | Bob's               | Alimentação                                  | 1.058           |
| 11º           | Escolas Fisk        | Escolas de idiomas                           | 1.002           |
| 12º           | Hoken               | Beleza, saúde, farmácias e produtos naturais | 896             |
| 16º           | CCAA                | Escolas de idiomas                           | 699             |
| 17º           | Óticas Carol        | Bijuterias, jóias e óculos                   | 650             |
| 18º           | Chilli Beans        | Bijuterias, jóias e óculos                   | 636             |
| 20º           | Hering Store        | Vestuário                                    | 610             |
| 24º           | Localiza Rent a Car | Serviços automotivos                         | 542             |

Fonte: Associação Brasileira de *Franchising* (2013).

A tabela 01 indica que o mercado de Cacoal tem absorvido em sua maioria franquias que possuem maior expressão em termos de expansão territorial. Com pôde ser observado, 56% das franquias que possuem maior número de unidades abertas estão instaladas no município. Ter um número maior de unidades abertas significa dizer que maior é a expansão da marca no mercado, maior será o número de consumidores que terão acesso aos produtos e serviços dessas franquias e maior será o valor arrecadado para projetos de inserção na mídia, o que provoca um melhor posicionamento dessas marcas nos seus segmentos de atuação.

### 3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS FRANQUIAS

As informações concernentes aos indicadores de desempenho das franquias foram adquiridas junto aos proprietários ou gerentes das unidades pesquisadas e refletem a opinião destes. Os resultados obtidos estão expostos na tabela 02, onde as médias de cada perspectiva foram avaliadas em escalas que podem variar do péssimo ao ótimo.

Em cada perspectiva foram analisados 03 indicadores que obtiveram a maior média, e 02 indicadores que receberam as médias mais baixas. As tabelas contendo as médias de cada indicador poderão ser visualizadas no apêndice A.

Tabela 02: Avaliação de desempenho das franquias - em ordem decrescente.

| <b>Perspectivas do BSC</b> | <b>Média</b> | <b>Escala de Likert</b> |
|----------------------------|--------------|-------------------------|
| Crescimento e aprendizagem | 4,5          | Bom                     |
| Processos internos         | 4,2          | Bom                     |
| Clientes e expansão        | 4,0          | Bom                     |
| Financeira e de negócios   | 4,0          | Bom                     |
| <b>Avaliação Geral</b>     | <b>4,2</b>   | <b>Bom</b>              |

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2014.

A perspectiva que apresentou maior nível de satisfação dos franqueados foi a do crescimento e aprendizagem, seguida pela perspectiva dos processos internos, dos clientes e expansão e, financeira e de negócios.

#### 3.2.1 Perspectiva crescimento e aprendizagem

De acordo com Kaplan e Norton (1997) na perspectiva crescimento e aprendizagem deve ser identificada a forma como a empresa deve se projetar para crescer.

A perspectiva crescimento e aprendizagem foi a que apresentou melhor desempenho. Sendo que dos nove indicadores que compõe está perspectiva, quatro obtiveram média superior a média geral, indicando um desempenho geral como bom para está perspectiva. Os indicadores que apresentaram melhor desempenho foram: grau de envolvimento do franqueado com a franquia; grau de confiança do franqueado em seu próprio negócio; e, nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos que regem o funcionamento da franquia.

O indicador que reflete o grau de envolvimento do franqueado com a franquia foi o que mais se destacou, tendo sido classificado como ótimo. Esse resultado confirma que os franqueados de Cacoal estão à frente desses empreendimentos, fato que pôde ser constatado tendo em vista que 65% dos questionários foram respondidos pelos proprietários, mostrando que os mesmos se fazem presente no cotidiano das franquias.

O grau de confiança do franqueado no seu próprio negócio evidencia que os franqueados se sentem seguros com o sucesso da empresa. Esse resultado pode ser justificado pelo fato de que o empreendimento já foi testado, e por haver outros franqueados que estão dando certo com a franquia.

Quanto ao nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos que regem o funcionamento da franquia, é possível afirmar que o suporte gerencial característico do sistema de franquias é um fator determinante para o nível de satisfação do franqueado com a rede. Por essa razão, pode-se afirmar que as franqueadoras passaram a atender melhor seus franqueados a partir da terceira geração de franquias, que se caracteriza por apresentar o negócio formatado (MDIC, 2006).

Os indicadores que receberam a menor média nesta perspectiva foram: frequência de reuniões entre os franqueados; e, frequência de ações de responsabilidade social. A falta de constância de reuniões entre franqueados da rede têm gerado certo nível de desconforto entre os mesmos. A realização desse tipo de reunião é muito importante, pois gera maior nível de confiança e comprometimento, bem como proporciona oportunidades de aprendizagem através da troca de experiências.

A falta de ações de responsabilidade social evidencia que o número de franquias que

fazem parte da sexta geração ainda é baixo, visto que nesta geração as franquias se caracterizam por apresentarem maior responsabilidade social. Conforme Ribeiro *et al.* (2011) a sexta geração teve início no ano de 2009, o que justifica o menor índice de franquias que tenham aderido essas práticas. Sugere-se que as redes invistam mais em ações dessa natureza, de forma a atrair novos clientes e consumidores que valorizam essas ações.

### 3.2.2 Perspectiva dos processos internos

Segundo Kaplan e Norton (1997) a perspectiva que avalia os processos internos tem como foco verificar quais processos são mais expressivos para a satisfação dos clientes e, com qual nível de qualidade estão sendo realizados.

Dos quinze indicadores que compõe a perspectiva dos processos internos, sete obtiveram média maior que a média geral, indicando um desempenho geral como bom. Os indicadores que receberam a melhor avaliação foram: nível de utilização de manuais de procedimento da franquia para franqueados; número de fachadas e *layout* com padrão visual da franquia; e, nível de satisfação dos clientes/franqueados.

O nível de utilização de manuais de procedimento da franquia para franqueados indica que as redes estão disponibilizando manuais de procedimentos que podem ser consultados pelos franqueados a qualquer momento, evitando o excesso de dependência dos franqueados na gerencia executiva da franquia. Isso caracteriza que as franquias pesquisadas fazem parte da quinta geração, pois conforme Ribeiro *et al.* (2011) as franquias da quinta geração se caracterizam pelo maior controle dos franqueados no desempenho das unidades.

Os franqueados tem se mostrado satisfeitos quanto ao número de fachadas e *layout* com padrão visual da franquia. Esse indicador reflete que as franquias estão investindo em práticas de *merchandising*<sup>6</sup>, de forma a tornar o estabelecimento mais atrativo para os consumidores, tanto pela qualidade dos produtos/serviços ofertados, quanto pela estética do ambiente.

O indicador que reflete o nível de satisfação dos clientes/franqueados demonstra que

---

<sup>6</sup> Merchandising: palavra em inglês que indica uma técnica de planejamento e promoção de um produto, no local e tempo adequado.

esses empresários estão obtendo sucesso em seus empreendimentos. Desta forma, é possível afirmar que esses empreendedores estão recebendo a contraprestação que esperavam quando adquiriram uma franquia.

Os dois indicadores que receberam as médias mais baixas foram: frequência de palestras técnicas em parceria com fornecedores; e, número de materiais de expediente com identidade da franquia. Percebe-se uma falha por parte da rede franqueadora ao não realizar reuniões de integração entre os parceiros da franquia. Conforme Ribeiro *et al.* (2011) é responsabilidade da franqueadora garantir a integração entre os parceiros, de forma que seja possível gerenciar o conhecimento dos integrantes visando a melhoria das estratégias da rede. Portanto, sugere-se que as redes criem ambientes propícios para que essa integração seja alcançada.

O indicador que revela a insatisfação em relação ao número de materiais de expediente com identidade da franquia demonstra que os franqueados esperam que a franqueadora invista em todas as formas da divulgação da marca, considerando que os consumidores valorizam essas práticas. Além disso, a marca é divulgada pelos próprios consumidores, até mesmo através de uma embalagem. Dessa forma, aconselha-se que as redes invistam mais na divulgação da marca utilizando o ato da compra dos seus consumidores.

### 3.2.3 Perspectiva clientes e expansão

Na perspectiva clientes e expansão Kaplan e Norton (1997) enfatizam que o objetivo é alinhar as estratégias da empresa para atender aos segmentos de mercado que busca atingir.

A média geral alcançada pela perspectiva clientes e expansão foi avaliada como boa, sendo que dos dez itens que compõe a perspectiva, seis receberam média acima da média geral. Os três indicadores que receberam a maior média foram: posicionamento da franquia no *ranking* do seu segmento; número de franqueados que compõe a franquia; e, frequência de eventos de expansão realizados.

A satisfação dos franqueados em relação ao posicionamento da franquia no *ranking* do seu segmento foi avaliado como ótimo, indicando que as franquias instaladas em Cacoal possuem marca consolidada no mercado, bem como alto índice de aceitação por parte dos

consumidores. Essa satisfação é confirmada considerando as informações contidas na tabela 01, pois é possível afirmar que mais da metade das franquias do município estão no *ranking* das franquias com maior número de unidades. O número de unidades abertas reflete que essas franquias têm investido em estratégias de expansão, o que proporciona maior visibilidade da marca e acesso aos produtos/serviços comercializados.

O indicador que abordou a frequência de eventos de expansão realizados foi considerado bom, o que demonstra que as redes estão investindo em eventos de promoção da marca. No entanto, quando foi questionado sobre a frequência de participação nesses eventos, o desempenho foi considerado regular. Observa-se que os franqueados de Cacoal não são participantes assíduos dos eventos promovidos pela rede, fato considerado ruim, pois perdem a oportunidade de adquirir novos conhecimentos. Aconselha-se que os franqueados valorizem mais os eventos de integração, pois através deles podem surgir ideias de melhoria.

Os indicadores que receberam as piores avaliações nesta perspectiva foram: número de postos de trabalho pelos quais a franquia responde; e, número de franqueados que expandiu a área física dos seus estabelecimentos após o ingresso na franquia. Esses dois indicadores obtiveram um alto índice de sujeitos que não souberam responder, o que pode comprometer os resultados desses indicadores.

Quanto o número de franqueados que expandiu a área física de seus estabelecimentos, é possível afirmar que essa informação está mais restrita a gerência executiva da franquia. Portanto, os franqueados não têm acesso a essas informações. Quanto ao número de postos de trabalho pelo qual as franquias instaladas em Cacoal respondem, de fato não é tão expressivo, no entanto, é justificável, considerando que em geral são micro empresas que atua no comércio de prestação de serviços, o que não requer um número alto de funcionários.

### 3.2.4 Perspectiva financeira e de negócios

Kaplan e Norton (1997) afirmam que a perspectiva financeira e de negócios tem como objetivo mostrar se a empresa está obtendo êxito em seus negócios.

A perspectiva financeira e de negócios foi avaliada como boa, sendo que dos oito indicadores que compõe a perspectiva, três receberam média acima da média geral. Desses indicadores o que recebeu a maior média foi o que questionou sobre a credibilidade junto aos fornecedores; seguido pelas parcerias consolidadas com fornecedores; e, nível de organização estratégica em relação às práticas de venda conjunta.

Os indicadores que refletem a percepção dos franqueados em relação à credibilidade e as parcerias consolidadas com fornecedores revelam que estão satisfeitos com o poder de barganha conquistado pela franquia, bem como a satisfação em ter consolidado parcerias com fornecedores mais visados, que poderiam não ter acesso empreendendo por conta própria. Esse dado confirma o discurso de Pimentel (2010), quando diz que o sistema de franquias dá certo porque alia o poder de mercado de um grande negócio com a flexibilidade de um pequeno empreendimento.

Quanto o nível de organização estratégica voltada às práticas de venda conjunta, os franqueados mostram-se satisfeitos, o que demonstra que a rede tem sido diligente no acompanhamento das políticas de venda a nível nacional. Esse fato é considerado pelo Sebrae (2008) como uma das vantagens do sistema de franquias, pois como já foi realizado um estudo para conhecer as características do seu público-alvo, é possível criar estratégias mais direcionadas.

Os dois indicadores que receberam as médias mais baixas foram avaliados como regular, e refletem certo nível de insatisfação com o número de novos produtos/serviços acrescentados ao mix inicial e com o número de novos fornecedores acessados. Percebe-se que estes dois indicadores estão relacionados, pois à medida que a rede não procura novos fornecedores, o aumento no *mix* de produtos/serviços é prejudicado.

Portanto, é importante que a rede esteja mais comprometida com pesquisas para lançamento e desenvolvimento de produtos/serviços, evitando a estagnação dos itens ofertados pelas unidades. Essa insatisfação mostra que as vantagens mencionadas pelo Sebrae (2008) são uma realidade parcial no município, considerando a afirmativa de que a unidade franqueada obtém vantagem competitiva sobre seus concorrentes pois a rede franqueadora está sempre realizando pesquisas para desenvolvimento dos seus produtos/serviços.

### 3.3 FATORES QUE INFLUENCIAM NA ESCOLHA DO SISTEMA DE FRANQUIAS

Ao iniciar um negócio o empreendedor deve colocar na balança os prós e os contras, de tal forma que os prós ultrapassem os contras. Portanto, se entende que ao adquirir uma franquia não é diferente. O empreendedor irá avaliar quais são as vantagens de se iniciar um negócio por meio de franquia e as vantagens de se iniciar um negócio individualmente.

O sistema de franquias se caracteriza pela padronização nos procedimentos que são considerados essenciais para o sucesso das franquias. A distribuição de produtos, serviços e tecnologias testadas e formatadas configura um negócio de menor risco para os investidores, considerando que as falhas mais graves já foram corrigidas.

Conforme Souza e Lourenzani (2011) o sistema de franquias funciona, pois alia interesses complementares. Por parte da franqueadora, o desejo de expansão de mercado e da marca com menor necessidade de altos investimentos, e por parte da franqueada suporte gerencial e menores riscos. Portanto, é possível afirmar que o sistema de franquias deve ser vantajoso tanto para o franqueador como para o franqueado, visto que o desempenho de um irá afetar o negócio do outro.

As vantagens percebidas pelos franqueados de Cacoal serão analisadas considerando as maiores médias obtidas nos indicadores de desempenho das perspectivas do *Balanced Scorecard*. Para verificar se as vantagens percebidas são uma realidade no município, os indicadores serão confrontados com as vantagens mencionadas pelo Sebrae (2008).

No âmbito financeiro, os franqueados do município tem se mostrado mais satisfeitos com a credibilidade adquirida junto aos fornecedores. Essa satisfação é justificada pelo maior poder de negociação com fornecedores, e acesso a fornecedores que só abastecem em grandes quantidades. O Sebrae (2008) afirma que dentre as vantagens obtidas através do sistema de franquias, uma delas é a maior credibilidade com fornecedores obtida pelo ganho de escala. Kaplan e Norton (1997) consideram que o sucesso no desempenho financeiro indica que as estratégias da empresa estão sendo bem sucedidas. Portanto, é possível afirmar que o desempenho financeiro das franquias de Cacoal é positivo, confirmando o resultado obtido na média geral da perspectiva financeira e de negócio.



A maior vantagem percebida pelos franqueados de Cacoal se refere ao posicionamento da franquia no *ranking* do seu segmento. Considerando que o Sebrae (2008) expõe como vantagem competitiva iniciar um negócio contanto com a credibilidade de uma marca consolidada, essa verdade é uma realidade no município. Dentre os fatores que contribuem para a consolidação da marca, estão às campanhas publicitárias realizadas pela rede e que beneficiam toda a cadeia, e o maior número de cidades que a franquia é capaz de abranger simultaneamente sem perder suas características essenciais.

Considerando a realidade percebida em Cacoal e a realidade apontada pelo Sebrae (2008), é possível afirmar que a chave para o sucesso da franquia está na consolidação da marca. Portanto, uma franquia será mais bem aceita pelos consumidores quando tiver uma marca conhecida. Moura (2011) afirma que na perspectiva dos clientes e expansão o objetivo é identificar o público-alvo para criar estratégias de retenção e fidelização dos mesmos, e isso será possível à medida que as redes e as unidades trabalhem para se fortalecer no segmento onde atuam.

Quanto aos processos internos, Kaplan e Norton (1997) afirmam que a empresa deve identificar quais são os processos-chave para o sucesso da franquia e buscar a excelência em sua realização. Observa-se que a maior vantagem percebida pelos franqueados de Cacoal se refere ao acesso aos manuais de procedimentos da franquia. Isso indica que o suporte gerencial é essencial para garantir o bom desempenho das unidades. O Sebrae (2008) enfatiza que o suporte gerencial e o acesso a treinamentos e manuais de procedimentos são fundamentais para garantir a continuidade do negócio sem perder os padrões exigidos pelo público-alvo.

Quanto às vantagens relacionadas aos níveis de crescimento e aprendizagem, as vantagens percebidas pelos franqueados de Cacoal são complementares, pois envolve o grau de confiança no sucesso da rede franqueadora e na profissionalização da gestão executiva e o grau de confiança no próprio negócio. Portanto, a franqueadora deve pensar em estratégias que proporcionem o crescimento de toda a rede. Para isso, é importante gerenciar o conhecimento dos integrantes da cadeia, em busca de soluções e oportunidades.

A troca de conhecimento entre os participantes da rede foi mencionado pelo Sebrae (2008) como uma das principais vantagens do sistema de franquias. No entanto, essa verdade

não tem se mostrado uma realidade nas franquias do município, considerando o baixo nível de satisfação quanto os aspectos que se referem à frequência de reuniões entre os franqueados e entre os fornecedores. Portanto, a franqueadora deve se empenhar para promover eventos de integração e trabalhar o gerenciamento do conhecimento dos participantes da cadeia. Ao promover a integração dos participantes, a franquia estará mais preparada para desenvolver estratégias que agreguem valor para o seu público-alvo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema de franquias é conceituado por Plá (2001), Bernard (2008) e Ribeiro *et al.* (2011) como um modelo de negócio baseado na distribuição de produtos, serviços e/ou tecnologia previamente testado e formatado para atender os requisitos impostos pelo mercado. Essa distribuição é realizada por meio de acordo contratual entre a franqueadora e a franqueada, onde a franqueadora passa a ter responsabilidades ligadas ao suporte gerencial e estratégias de expansão e promoção da marca, e a franqueada passa a usufruir de um negócio com menores riscos de fracasso, mediante contraprestação financeira.

Em relação aos objetivos propostos, pode-se observar que foram alcançados. A situação das franquias de Cacoal é considerada satisfatória, tendo sido constatado maior concentração de franquias neste município do que em municípios de maior porte. Foi verificado que mais da metade das franquias instaladas em Cacoal possuem grande abrangência territorial, o que configura maior aceitação do mercado consumidor. Quanto ao desempenho das franquias concentradas no centro comercial, foi verificado que a média obtida nas quatro perspectivas do *Balacend Scorecard* foi avaliada como boa, revelando o potencial para o crescimento do setor no município. Sobre os fatores que contribuem para a escolha do sistema de franquias, os pontos que mais se destacaram foram os que se referem à credibilidade adquirida com fornecedores, à vantagem de se trabalhar com uma marca consolidada e o suporte gerencial concedido pela franqueadora, através do fornecimento do seu *know-how*.

Nesta pesquisa a pergunta-problema pôde ser respondida considerando a análise dos resultados, onde verificou-se que o desempenho das franquias localizadas no município de Cacoal é bom. Sendo que dos 42 indicadores de desempenho utilizados no questionário, 64% foram avaliados como bom, 29% como regular, 5% como ótimo, e apenas 2% como ruim.

Nota-se que o desempenho médio das franquias é satisfatório, porém, necessita de alguns ajustes para obter melhor performance.

As principais limitações para execução da pesquisa foram encontradas ao constatar a falta de um órgão municipal competente para informar sobre quais franquias estão instaladas no município. Outra limitação foi verificada na falta de pesquisas confiáveis com foco nas franquias de Cacoal, tendo em vista que durante a execução deste artigo nenhuma pesquisa científica foi identificada.

Para as próximas pesquisas direcionadas ao setor de franquias de Cacoal, sugere-se que seja realizado um estudo sobre os principais motivos que causaram a falência de algumas unidades que se instalaram no município durante certo período. Para uma segunda pesquisa recomenda-se que sejam analisadas as principais dificuldades enfrentadas no mercado local.

## REFERÊNCIAS

- 1 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING* – ABF. **Criatividade Verde-Amarela:** crescimento do número de *shopping centers*, novas franquias e avanço de empresas do Sul e Nordeste impulsionam novos negócios. 2009. Guia Oficial de Franquias. São Paulo: Lamônica Conteúdo e Opinião, 2009, Ano 11, n. 11. ISSN 1806-6623.
- 2 \_\_\_\_\_. **Para crescer na crise.** 2009. Guia Oficial de Franquias. São Paulo: Lamônica Conteúdo e Opinião, 2009, Ano 11, n. 11. ISSN 1806-6623.
- 3 \_\_\_\_\_. **Evolução do Setor 2003–2013.** 2013. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>>. Acesso em: 03 set. 2013.
- 4 \_\_\_\_\_. **Relação de franquias por nº de unidades.** 2013. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/relacao-de-franquias-por-numero-de-unidades>>. Acesso em: 27 jun. 2014.
- 5 BERNARD, Daniel Alberto. **Como Tornar sua Empresa uma Franquia.** Apostila Sebrae, 2008. Disponível em <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/EBE7AF1B014CFABD8325747200622F77/\\$File/NT00038A66.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/EBE7AF1B014CFABD8325747200622F77/$File/NT00038A66.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2013.
- 6 BRASIL. Lei n.º 8955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquias empresarial (*franchising*) e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 15 de dezembro de 1994; 173º da Independência e 106º da

República. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18955.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18955.htm)>. Acesso: 24 ago. 2013.

7 CARVALHO, Rogério. **A Circular de Oferta de Franquia**: Documento Jurídico Obrigatório. 2012. Disponível em: <<http://www.microfranquia.com.br/artigos/9/a-circular-de-oferta-de-franquia:-documento-juridico-obrigatorio>>. Acesso em: 03 set. 2013.

8 CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

9 COSTA, Ana Paula Paulino da. **Contabilidade gerencial**: um estudo sobre a contribuição do *Balanced Scorecard*. 2001. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-15052002-094025/ptbr.php>>. Acesso em: 11 set. 2013.

10 FONTES, Bruna; FERRARI, Márcio; GOMES, Thomaz. **No País das Franquias**. Editora Globo. Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios, n. 290, pp. 48-77, Mar., 2013.

11 GIGLIOTTI, Batista Salgado. **Transferência de conhecimento nas franquias brasileiras**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas (FGV). São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4712/61080100004.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 23 ago. 2013

12 INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Rondônia**: Cacoal. 2010. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=110004>>. Acesso em: 26 jun. 2014.

13 \_\_\_\_\_. **Sinopse do censo demográfico 2010**: Rondônia. 2010. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?uf=11&dados=0>>. Acesso em: 28 jun. 2014.

14 KALLÁS, David. **Balanced Scorecard**: aplicação e impactos. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23082004-132438/ptbr.php>>. Acesso em: 11 set. 2013.

15 KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced ScoreCard**. 23. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

16 LANZANA, Antonio Evaristo Teixeira. **Economia Brasileira**: fundamentos e atualidades. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

17 LIMA JÚNIOR, Gilberto Franco de. **Balanced Scorecard como ferramenta de avaliação da consistência estratégica**: um estudo em instituição de ensino superior privada. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em

Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Natal, RN, 2008. Disponível em: < [http://bdtd.bczm.ufrn.br/tde\\_arquivos/6/TDE-2010-09-24T084402Z-2917/Publico/GilbertoFLJ DISSERT.pdf](http://bdtd.bczm.ufrn.br/tde_arquivos/6/TDE-2010-09-24T084402Z-2917/Publico/GilbertoFLJ DISSERT.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2013.

18 MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR – MDCL. **O que é Franquia?**. Cartilha, 2006. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/uf/amapa/abra-seu-negocio/como-abrir-uma-franquia/cartilha\\_o\\_que\\_e\\_franquia\\_mdic.pdf](http://www.sebrae.com.br/uf/amapa/abra-seu-negocio/como-abrir-uma-franquia/cartilha_o_que_e_franquia_mdic.pdf)>. Acesso em: 23 ago.2013.

19 MOURA, Eduardo de. **Adequando Práticas e Modelos de Gestão Bem Sucedidos ao Programa Netuno: a Implementação do *Balanced Scorecard***. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/10998>>. Acesso em: 11 set. 2013.

20 OLIVEIRA, Fabiana Luci de. **Metodologia da pesquisa e estatística elementar**. 2011. Fundação Getúlio Vargas. Direito Rio. Disponível em: <[http://academico.direitorio.fgv.br/ccmw/images/f/f4/Metodologia\\_da\\_Pesquisa.pdf](http://academico.direitorio.fgv.br/ccmw/images/f/f4/Metodologia_da_Pesquisa.pdf)>. Acesso em: 17 dez. 2013.

21 PIMENTEL, Letícia Rebello. **Reaplicação de Projetos Sociais no Sistema de Franquia Social: o Caso do Comitê para Democratização da Informática**. 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (COPPE), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <[http://fenix3.ufrj.br/60/teses/coppe\\_m/LeticiaRebelloPimentel.pdf](http://fenix3.ufrj.br/60/teses/coppe_m/LeticiaRebelloPimentel.pdf)>. Acesso em: 22 ago. 2013.

22 PLÁ, Daniel. **Tudo sobre *Franchising***. Rio de Janeiro: Senac, 2001. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=IANoxq-gNhMC&printsec=frontcover&dq=download+franchising&hl=pt-BR&sa=X&ei=OCIUUqDgMu\\_54APt\\_oGoBw&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=IANoxq-gNhMC&printsec=frontcover&dq=download+franchising&hl=pt-BR&sa=X&ei=OCIUUqDgMu_54APt_oGoBw&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 02 set. 2013.

23 PREFEITURA MUNICIPAL DE CACOAL. **Mapa de bairros**. Cacoal: 2012.

24 PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://docente.ifrn.edu.br/valcinetemacedo/disciplinas/metodologia-do-trabalho-cientifico/e-book-mtc>>. Acesso em: 17 dez. 2013

25 RAMOS, Elias. **Crescimento – número no mercado de franquias estimulam investimentos**: Encontro de Negócios & Franquias apresenta mais de 270 marcas. Jornal de vinculação online: News Rondônia. 2013. Disponível em: <<http://www.newsrononia.com.br/noticias/crescimento+numeros+do+mercado+de+franquias+estimulam+investimentos/33422>>. Acesso em: 29 jun. 2014.

26 RIBEIRO, Adir *et al.* **Gestão Estratégica do *Franchising***: Como Construir Redes de Franquias de Sucesso. Editora: DVS, São Paulo: 2011. Disponível em:

<[http://www.praxisbusiness.com.br/wp-content/uploads/2012/09/Capitulo-1-do-LivroGestao-Estrategica-do-Franchising\\_Mar-2012.pdf](http://www.praxisbusiness.com.br/wp-content/uploads/2012/09/Capitulo-1-do-LivroGestao-Estrategica-do-Franchising_Mar-2012.pdf)>. Acesso em: 23 ago.2013.

27 RODRIGUES, Kelen Suian de Oliveira; AREND, Silvana Marin. **Análise da Viabilidade Econômica e Financeira da Implantação de Franquia**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2011. Disponível em: <[http://w3.ufsm.br/contabeis/?dl\\_id=26](http://w3.ufsm.br/contabeis/?dl_id=26)>. Acesso em: 16 ago. 2013.

28 SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Franquia: Vantagens e desvantagens**. Rio de Janeiro: Sebrae, 2008. Disponível em: <<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/franquia-vantagens-e-desvantagens/>>. Acesso em: 27 jun. 2014.

29 SILVA, Adriano Camiloto da. **Ganhos competitivos do arranjo produtivo local de confecções em Pimenta Bueno**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – FEAD, Faculdade de Estudos em Administração de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

30 SILVA, Adriano Camiloto da; TORRES NETO, Diogo Gonzaga; QUINTINO, Simone Marçal. **Manual do artigo científico do curso de Administração**. Universidade Federal de Rondônia. Cacoal: 2010. Disponível em: <[http://www.depadmcacoal.unir.br/downloads/1817\\_manual\\_do\\_artigo\\_cientifico\\_\\_\\_unir\\_30.10.pdf](http://www.depadmcacoal.unir.br/downloads/1817_manual_do_artigo_cientifico___unir_30.10.pdf)>. Acesso em: 23 jan. 2014.

31 SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4.ed. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_3439.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3439.pdf)>. Acesso em: 17 dez. 2013.

32 SOUZA, Gabriel Camargo de; LOURENZANI, Ana Elisa Bressan Smith. **A Importância do Perfil do Franqueado para o Sucesso das Franquias: uma Análise da Capacidade Empreendedora**. Revista Brasileira de Estratégia – REBRAE, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 115-127, maio/ago. 2011, ISSN: 1983-8484. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_tn\\_sto\\_119\\_775\\_16576.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_119_775_16576.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2013.

33 TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

34 TROSTER, Roberto Luis; MOCHÓN, Francisco. **Introdução à Economia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

35 VANCE, Patricia de Salles. **Determinantes e Dinâmica do Uso de Formas Plurais em Redes de Franquia**. 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-27052010-171209/pt-br.php>>. Acesso em 03 set. 2013.

36 VANCE, Patricia de Salles; FÁVERO, Luiz Paulo Lopes; LUPPE, Marcos Roberto. **Franquia Empresarial: um Estudo das Características do Relacionamento entre Franqueador**

e Franqueados no Brasil. Revista de Administração – RAUSP, vol. 43, n. 1, jan./mar., 2008, pp. 59-71, Universidade de São Paulo, Brasil, ISSN: 0080-2107. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/2234/223417484005.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2013.

37 VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de. **Economia**: micro e macro. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

## **ANEXOS**



## ANEXO A: Questionário

| CARACTERIZAÇÃO DA FRANQUEADA |        |                           |  |
|------------------------------|--------|---------------------------|--|
| Nome da franquia:            |        | Segmento de atuação:      |  |
| Nº. de colaboradores:        | Cargo: | Ano de abertura em Cacoal |  |

| Grupos de Indicadores Relacionados aos ASPECTOS ESTRUTURAIS da franquia                                |   |                      |      |         |     |       |
|--|---|----------------------|------|---------|-----|-------|
| Indicadores Relacionados   | Grau de importância para o alto desempenho da franquia<br>(Marque um "X" no campo correspondente) |                      |      |         |     |       |
| Perspectiva Financeira e de negócios   | Não sei Responder   | Escala de Desempenho |      |         |     |       |
|  |   | Péssimo              | Ruim | Regular | Bom | Ótimo |
| Credibilidade junto aos fornecedores   |   |                      |      |         |     |       |
| Parcerias consolidadas com fornecedores  |   |                      |      |         |     |       |
| Número de novos produtos/serviços acrescentados ao mix inicial   |   |                      |      |         |     |       |
| Número de novos fornecedores acessados   |   |                      |      |         |     |       |
| Capacidade de investimento da franqueada   |   |                      |      |         |     |       |
| Volume de faturamento global da franqueadora   |   |                      |      |         |     |       |
| Nível de redução dos custos de aquisição   |   |                      |      |         |     |       |
| Nível de organização estratégica em relação às práticas de venda conjunta                              |   |                      |      |         |     |       |
| Perspectiva Clientes e Expansão  | Não sei Responder   | Escala de Desempenho |      |         |     |       |
|  |   | Péssimo              | Ruim | Regular | Bom | Ótimo |
| Nível de satisfação do franqueado  |   |                      |      |         |     |       |
| Número de franqueados que expandiu a área física dos seus estabelecimentos após o ingresso na franquia |   |                      |      |         |     |       |
| Número de cidades de abrangência da franquia   |   |                      |      |         |     |       |
| Número de franqueados que compõem a franquia   |   |                      |      |         |     |       |
| Posicionamento da franquia no ranking do seu segmento  |   |                      |      |         |     |       |
| Número de franqueados com porte semelhante na franquia   |   |                      |      |         |     |       |
| Número de postos de trabalho pelos quais a franquia responde   |   |                      |      |         |     |       |
| Número de novas filiais abertas pelos franqueados após o ingresso na franquia                          |   |                      |      |         |     |       |
| Frequência de eventos de expansão realizados   |   |                      |      |         |     |       |
| Número de sedes / escritórios regionais da franquia  |   |                      |      |         |     |       |

| Grupos de Indicadores Relacionados aos ASPECTOS ESTRUTURAIS da franquia                              |   |                      |      |         |     |       |
|--|---|----------------------|------|---------|-----|-------|
| Indicadores Relacionados   | Grau de importância para o alto desempenho da franquia<br>(Marque um “X” no campo correspondente) |                      |      |         |     |       |
| Perspectiva dos Processos Internos   | Não sei<br>Responder  | Escala de Desempenho |      |         |     |       |
|  |   | Péssimo              | Ruim | Regular | Bom | Ótimo |
| Frequência de participações em eventos (feiras)  |   |                      |      |         |     |       |
| Nível de satisfação dos clientes/franqueados   |   |                      |      |         |     |       |
| Número de novos franqueados  |   |                      |      |         |     |       |
| Número de produtos de marca própria da franquia  |   |                      |      |         |     |       |
| Número de fachadas e layouts com padrão visual da franquia   |   |                      |      |         |     |       |
| Frequência de cursos de capacitação oferecidos aos franqueados                                       |   |                      |      |         |     |       |
| Frequência de eventos de integração  |   |                      |      |         |     |       |
| Nível de utilização de instrumentos de comunicação interna   |   |                      |      |         |     |       |
| Número de novas tecnologias acessadas pelos franqueado através da franquia                           |   |                      |      |         |     |       |
| Frequência de inserções na mídia   |   |                      |      |         |     |       |
| Número de materiais de expediente com identidade da franquia   |   |                      |      |         |     |       |
| Frequência de palestras técnicas em parceria com fornecedores  |   |                      |      |         |     |       |
| Frequência de pesquisas de satisfação de clientes  |   |                      |      |         |     |       |
| Frequência de promoções conjuntas  |   |                      |      |         |     |       |
| Nível de utilização de manuais de procedimento da franquia para franqueados                          |   |                      |      |         |     |       |
| Perspectiva Crescimento e Aprendizagem   | Não sei<br>Responder  | Escala de Desempenho |      |         |     |       |
|  |   | Péssimo              | Ruim | Regular | Bom | Ótimo |
| Grau de confiança do franqueado em seu próprio negócio   |   |                      |      |         |     |       |
| Grau de confiança do franqueado no sucesso da franquia   |   |                      |      |         |     |       |
| Grau de confiança do franqueado na diretoria da franquia   |   |                      |      |         |     |       |
| Grau de envolvimento do franqueado com a franquia  |   |                      |      |         |     |       |
| Independência do franqueado em relação à presença do consultor da franquia nas atividades            |   |                      |      |         |     |       |
| Grau de profissionalização da gestão executiva da franquia   |   |                      |      |         |     |       |
| Frequência das reuniões entre os franqueados   |   |                      |      |         |     |       |
| Nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos que regem o funcionamento da franquia |   |                      |      |         |     |       |
| Frequência de ações de responsabilidade social   |   |                      |      |         |     |       |

## ANEXO B

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O presente termo refere-se a um convite de participação voluntária de pesquisa científica sobre **Análise do desempenho de franquias localizadas no município de Cacoal através do *Balanced Scorecard***. No caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço da pesquisadora principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

**PROGRAMA:** Pesquisa Científica apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia, Câmpus Professor Francisco Gonçalves Quiles.

**PESQUISADOR (A) RESPONSÁVEL:** Tássia Repiso Mesquita.

**ENDEREÇO:** Linha 08, Lote 18, Gleba 08 – Cacoal/RO.

**TELEFONE:** (69) 9912-6909.

#### OBJETIVOS:

Descrever a atual situação das franquias no município;

Analisar o desempenho das franquias instaladas no centro comercial de Cacoal/RO;

Determinar os fatores que contribuem para a escolha do sistema de franquias;

#### PROCEDIMENTOS DO ESTUDO:

Se concordar em participar da pesquisa, será aplicado questionário sobre as quatro perspectivas do BSC, que são: a) perspectivas financeiras, b) perspectivas dos clientes, c) perspectivas dos processos internos e, d) Perspectiva do crescimento e aprendizagem. Os dados coletados serão analisados para fechamento do artigo científico que será apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR, Câmpus de Cacoal.

**RISCOS E DESCONFORTOS:** a pesquisa não oferece nenhum risco ou prejuízo ao participante.

**BENEFÍCIOS:** Conhecimento sobre o desempenho de franquias localizadas no município de Cacoal/RO.

**CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE:** Não haverá nenhum gasto ou pagamento com sua participação.

**CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA:** Garantia de sigilo que assegure a sua privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os dados e o seu nome não serão divulgados.

---

Assinatura do Participante

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A

### AVALIAÇÃO DAS PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*.

Tabela 01: Perspectiva financeira e de negócios

| Perspectiva financeira e de negócios                                      | Não sei responder | Escala de desempenho |      |         |     |       | Soma         | Média      | Escala de likert |
|---|-------------------|----------------------|------|---------|-----|-------|--------------|------------|------------------|
|   |                   | Péssimo              | Ruim | Regular | Bom | Ótimo |              |            |                  |
| Credibilidade junto aos fornecedores                                      | 1                 |                      |      |         | 1   | 10    | 54           | 4,9        | Bom              |
| Parcerias consolidadas com fornecedores                                   | 2                 |                      |      |         | 3   | 7     | 47           | 4,3        | Bom              |
| Número de novos produtos/serviços acrescentados ao mix inicial            | 3                 |                      |      | 2       | 3   | 4     | 38           | 3,5        | Regular          |
| Número de novos fornecedores acessados                                    | 3                 |                      |      | 1       | 3   | 5     | 40           | 3,6        | Regular          |
| Capacidade de investimento da franqueada                                  | 1                 |                      | 1    | 1       | 6   | 3     | 44           | 4,0        | Bom              |
| Volume de faturamento global da franqueadora                              | 2                 |                      | 1    |         | 3   | 6     | 44           | 4,0        | Bom              |
| Nível de redução dos custos de aquisição                                  | 1                 | 1                    |      | 3       | 4   | 3     | 41           | 3,7        | Regular          |
| Nível de organização estratégica em relação às práticas de venda conjunta | 1                 |                      |      | 2       | 4   | 5     | 47           | 4,3        | Bom              |
|   |                   |                      |      |         |     |       | <b>Total</b> | <b>4,0</b> | <b>Bom</b>       |

Tabela 02: Perspectiva clientes e expansão

| Perspectiva clientes e expansão  | Não sei responder | Escala de desempenho |      |         |     |       | Soma         | Média      | Escala de likert |
|--|-------------------|----------------------|------|---------|-----|-------|--------------|------------|------------------|
|  |                   | Péssimo              | Ruim | Regular | Bom | Ótimo |              |            |                  |
| Nível de satisfação do franqueado  | 1                 |                      | 1    | 1       | 4   | 5     | 46           | 4,2        | Bom              |
| Número de franqueados que expandiu a área física dos seus estabelecimentos após o ingresso na franquia | 4                 |                      |      | 2       | 3   | 3     | 33           | 3,0        | Regular          |
| Número de cidades de abrangência da franquia   | 1                 |                      |      | 1       | 5   | 5     | 48           | 4,4        | Bom              |
| Número de franqueados que compõem a franquia   | 1                 |                      |      | 2       | 2   | 7     | 49           | 4,5        | Bom              |
| Posicionamento da franquia no ranking do seu segmento  |                   |                      |      |         | 4   | 8     | 56           | 5,1        | Ótimo            |
| Número de franqueados com porte semelhante na franquia   | 2                 |                      |      | 2       | 8   |       | 38           | 3,5        | Regular          |
| Número de postos de trabalho pelos quais a franquia responde   | 4                 | 1                    |      |         | 4   | 3     | 32           | 2,9        | Ruim             |
| Número de novas filiais abertas pelos franqueados após o ingresso na franquia                          | 2                 |                      | 1    | 1       | 2   | 6     | 43           | 3,9        | Regular          |
| Frequência de eventos de expansão realizados   |                   | 1                    |      | 1       | 5   | 5     | 49           | 4,5        | Bom              |
| Número de sedes/escritórios regionais da franquia  | 1                 |                      |      | 3       | 3   | 5     | 46           | 4,2        | Bom              |
|  |                   |                      |      |         |     |       | <b>Total</b> | <b>4,0</b> | <b>Bom</b>       |

Tabela 03: Perspectiva dos processos internos

| Perspectiva dos processos internos  | Não sei responder | Escala de desempenho |      |         |     |       | Soma         | Média      | Escala de likert |
|---|-------------------|----------------------|------|---------|-----|-------|--------------|------------|------------------|
|   |                   | Péssimo              | Ruim | Regular | Bom | Ótimo |              |            |                  |
| Frequência de participações em eventos (feiras)                             | 1                 |                      | 2    | 2       | 3   | 4     | 42           | 3,8        | Regular          |
| Nível de satisfação dos clientes/franqueados                                |                   |                      | 1    |         | 6   | 5     | 51           | 4,6        | Bom              |
| Número de novos franqueados   | 1                 |                      |      | 2       | 3   | 6     | 48           | 4,4        | Bom              |
| Número de produtos de marca própria da franquia                             | 1                 |                      |      | 3       | 2   | 6     | 47           | 4,3        | Bom              |
| Número de fachadas e layout com padrão visual da franquia                   |                   |                      | 1    | 1       | 3   | 7     | 52           | 4,7        | Bom              |
| Frequência de cursos de capacitação oferecidos aos franqueados              | 1                 | 1                    | 1    | 1       | 3   | 5     | 43           | 3,9        | Regular          |
| Frequência de eventos de integração   |                   |                      | 2    | 2       | 4   | 4     | 46           | 4,2        | Bom              |
| Nível de utilização de instrumentos de comunicação interna                  | 1                 |                      | 2    |         | 6   | 3     | 43           | 3,9        | Regular          |
| Número de novas tecnologias acessadas pelos franqueados através da franquia |                   |                      | 2    |         | 7   | 3     | 47           | 4,3        | Bom              |
| Frequência de inserções na mídia  |                   | 1                    | 2    |         | 5   | 4     | 45           | 4,1        | Bom              |
| Número de materiais de expediente com identidade da franquia                | 2                 |                      | 2    |         | 3   | 5     | 41           | 3,7        | Regular          |
| Frequência de palestras técnicas em parceria com fornecedores               | 2                 | 1                    | 1    |         | 7   | 1     | 36           | 3,3        | Regular          |
| Frequência de pesquisas de satisfação de clientes                           | 1                 |                      |      | 1       | 6   | 4     | 47           | 4,3        | Bom              |
| Frequência de promoções conjuntas   |                   |                      | 2    | 2       | 5   | 3     | 45           | 4,1        | Bom              |
| Nível de utilização de manuais de procedimento da franquia para franqueados |                   |                      | 1    | 1       | 3   | 7     | 52           | 4,7        | Bom              |
|   |                   |                      |      |         |     |       | <b>Total</b> | <b>4,2</b> | <b>Bom</b>       |

Tabela 04: Perspectiva crescimento e aprendizagem

| Perspectiva aprendizagem e crescimento   | Não sei responder | Escala de desempenho |      |         |     |       | Soma         | Médio      | Escala de likert |
|--|-------------------|----------------------|------|---------|-----|-------|--------------|------------|------------------|
|  |                   | Péssimo              | Ruim | Regular | Bom | Ótimo |              |            |                  |
| Grau de confiança do franqueado em seu próprio negócio   |                   |                      |      | 2       | 2   | 8     | 54           | 4,9        | Bom              |
| Grau de confiança do franqueado no sucesso da franquia   |                   |                      |      | 3       | 3   | 6     | 51           | 4,6        | Bom              |
| Grau de confiança do franqueado na diretoria da franquia   |                   |                      | 1    | 2       | 3   | 6     | 50           | 4,5        | Bom              |
| Grau de envolvimento do franqueado com a franquia  |                   |                      |      | 1       | 3   | 8     | 55           | 5,0        | Ótimo            |
| Independência do franqueado em relação à presença do consultor da franquia nas atividades            |                   | 1                    |      |         | 7   | 4     | 49           | 4,5        | Bom              |
| Grau de profissionalização da gestão executiva da franquia   |                   |                      | 1    | 2       | 4   | 5     | 49           | 4,5        | Bom              |
| Frequência de reuniões entre os franqueados  | 1                 | 1                    |      | 2       | 5   | 3     | 42           | 3,8        | Regular          |
| Nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos que regem o funcionamento da franquia |                   |                      |      | 2       | 4   | 6     | 52           | 4,7        | Bom              |
| Frequência de ações de responsabilidade social   |                   |                      | 1    | 3       | 4   | 4     | 47           | 4,3        | Bom              |
|  |                   |                      |      |         |     |       | <b>Total</b> | <b>4,5</b> | <b>Bom</b>       |

